

ÁREA ACADÉMICA
POLÍTICA EDUCATIVA PROCESOS INSTITUCIONALES

EL ADMINISTRADOR EDUCATIVO COMO AGENTE DE CAMBIO
PARA UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL
EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE
BANAMEX

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA

PRESENTA

CAROLINA ANDREA SÁNCHEZ FERNÁNDEZ

DIRECTOR DE TESINA

MTRO. TOMÁS ROMÁN BRITO

OCTUBRE 2009.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por darme la vida, su amor y su apoyo incondicional en todos los proyectos que he querido emprender a lo largo de mi vida. Por apoyarme en la culminación de este proyecto que significa un nuevo paso para recompensar todo lo que me han dado; y discúlpenme por el alejamiento, pero valió la pena el sacrificio. DIOS LOS BENDIGA Y LOS AMO MUCHÍSIMO.

A mis hermanos y sus pequeñas familias, porque a pesar de que somos muchos hemos aprendido a respetarnos y apoyarnos en todo momento, aunque a veces haya pequeñas diferencias y problemitas; por aceptarme como soy, por aguantar a esta loquita dentro de sus corazones, saben que cuentan conmigo en todo momento, los amo.

A mi amiga Dafne por darme todo su apoyo, su amistad, su cariño, sus jalones de orejas; por hacerme pisar el piso constantemente, te quiere tu amiga ardilla.

A Rolando, mi pececito, porque dentro de toda la marea, siempre ha tratado de llevarme a aguas más tranquilas y una ola que me impulsó a librar es esta, mi titulación. TE AMO CON TODO MI CORAZÓN, ERES EL MOTOR DE MI VIDA.

Maestro Pedro Gómez, ya cumplí con pagar mi deuda a la patria y de manera especial le quiero agradecer todo su apoyo desde el aspecto profesional (como mi profesor de seminarios de tesis) y laboral, hasta personalmente, lo estimo mucho

Agradezco a todas las personas involucradas en este proceso directa e indirectamente; a los maestros: Pedro, Tomás y Roberto

Gracias a Dios y a todas aquellas personas que han llegado y se han ido de mi vida, pero que me han dejado muchos aprendizajes y me impulsaron a seguir y no dejar nada a medias: amigos, familiares y profesores.

ÌNDICE

INTRODUCCIÒN.....	7
CAPÌTULO I: EXPERIENCIA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE BANAMEX	10
1.1 Historia del Banco nacional de México (Banamex).....	10
1.1.1 Acontecimientos más importantes de Banamex.....	11
1.2 La Dirección de Servicio a Clientes en el Grupo Financiero Banamex.....	15
1.3 Descripción de la experiencia laboral.....	18
1.3.1 Los inicios del ingreso al área de servicio a clientes.....	19
1.4 Los centros de atención telefónica y sus funciones.....	21
1.4.1 Visión y misión de la Dirección de Servicio a Clientes.....	23
1.4.2 Valores de la Dirección de Servicio a Clientes.....	24
1.4.3 Tipos de atención que realiza el Área de Servicio a Clientes.....	25
1.4.4 Cualidades con las que se realiza el servicio.....	26
CAPÌTULO II: MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL	29
2.1 Marco conceptual.....	29
2.1.1 Organización.....	30
2.1.2 Estructura.....	31
2.1.3 Administrador educativo.....	32
2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional.....	35
2.2.1 Características del Desarrollo Organizacional.....	36
2.2.2 Valores básicos del Desarrollo Organizacional.....	37
2.2.3 Metas de un programa de Desarrollo Organizacional.....	38

2.2.4 Etapas del Desarrollo Organizacional.....	38
2.3 Diagnóstico: Recopilación de datos de la estructura organizacional de la Dirección de Servicio a Clientes.....	41
2.3.1 Transición de cambio en el Departamento de Atención a Clientes.....	42
2.3.1.1 Características de la situación laboral que tenía el Ejecutivo de Atención a Clientes.....	43
A) Contrato, jornada laboral y prestaciones.....	43
B) Perfil del ejecutivo telefónico.....	44
C) Capacitación del personal.....	44
D) Evaluación constante a la operación del ejecutivo telefónico y calidad de servicio.....	46
2.3.1.2 Características de la situación laboral actual del Ejecutivo de Atención a Clientes.....	48
2.4 Recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura eficientes y deficientes del departamento de servicio a clientes.....	52
2.5 Marco legal del Departamento de Servicio a Clientes.....	54
CAPÍTULO III: LA INTERVENCION DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCION TELEFONICA BANAMEX.....	56
3.1 Preparación del ambiente organizacional para la aplicación de acciones.....	57
3.1.2 El administrador educativo como agente del cambio del desarrollo organizacional.....	57
3.2 Principales acciones para el cambio organizacional.....	61
3.2.1 Acciones.....	62

3.3 Condiciones de éxito y fracaso.....	70
3.3.1 Beneficios.....	71
3.3.2 Limitaciones.....	71
CONCLUSIONES.....	73
BIBLIOGRAFÍA.....	75

INTRODUCCIÓN

El objetivo del siguiente proyecto es principalmente brindar una alternativa de desarrollo organizacional ante una problemática de cambio en la institución donde laboro actualmente

Tomando como referencia la experiencia obtenida en una institución privada, Banco Nacional de México, se describirán los procesos que se han implementado en la Dirección de Servicio a Clientes en su departamento del Centro de Atención Telefónica y con ello dar una opción más para la aplicación de los conocimientos y habilidades que tiene un administrador educativo egresado de la Universidad Pedagógica Nacional.

También tiene como finalidad, brindar los aspectos a considerar de las nuevas técnicas que se pueden adoptar para permitir a los trabajadores del departamento de Servicio a Clientes de Banamex desempeñarse eficientemente en su área de trabajo.

Debido a que cada día nos enfrentamos a un mundo en constante movimiento, desarrollo y con cambios a veces inesperados o que requieren de una adaptación inmediata para poder permanecer vigente en el mercado económico, las organizaciones necesitan buscar y aplicar nuevas formas, procesos y métodos que les permita competir y permanecer dentro de las mejores.

Una parte esencial e importante es el recurso humano, así que se tomarán en cuenta los métodos y procesos que permitirán que el desarrollo laboral del trabajador se vaya dando de forma eficiente y que origine buenos resultados.

Ésta investigación esta basada en una empresa cuyo giro no es educativo, por lo que se podrá notar que la teoría utilizada (Teoría del Desarrollo Organizacional) tiene una aplicación universal por lo que también será universal el desempeño del administrador educativo en otros ámbitos laborales.

El trabajo se ha dividido en tres capítulos; en el primer capítulo se desarrolla de manera general las características de Banamex, su organización, los acontecimientos históricos más relevantes; por otro lado también se describe el procesos de reclutamiento, selección y contratación por el cual pasé para lograr entrar a trabajar en el departamento de Servicio a Clientes, el lugar y funciones que desarrollo dentro de Banamex; en el segundo capítulo se desarrolla el marco teórico-conceptual de los términos y de la teoría que se va a utilizar para el desarrollo de la propuesta de intervención, así como las características que engloban la problemática a resolver; y en el tercer capítulo se desarrolla una propuesta de mejora a la problemática descrita en los capítulos anteriores, con la aplicación de una serie de acciones en las cuales el papel del administrador educativo será un elemento importante.

Por último se incluye un apartado donde se redactarán las conclusiones a que se llegaron con el desarrollo del tema y se especificará la viabilidad de la propuesta elaborada.

La teoría que se considera como parte fundamental de la mejor a la problemática que se suscitó en el departamento de Servicio a Clientes es la Teoría del Desarrollo Organizacional y el instrumento que se utilizó para la recolección de datos que describen la problemática es el de la observación¹.

Las experiencias descritas en el siguiente proyecto, basadas en la actividades que se realizan día con día, en el departamento del Centro de Atención Telefónica de la Dirección de Servicio a Clientes de Banamex, pretenden analizar el

¹Rafael Guizar. *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México. Mc Graw Hill. 1998. Pág. 61

desarrollo de la estrategia que un administrador educativo puede aplicar en una institución que no necesariamente es educativa, para obtener un desarrollo personal eficiente y dar a conocer una opción más para el desarrollo profesional y laboral del administrador educativo.

CAPÍTULO I:

EXPERIENCIA LABORAL EN EL DEPARTAMENTO DE SERVICIO A CLIENTES DE BANAMEX

El propósito de este primer capítulo es proporcionar un marco de referencia a cerca de la institución en la que laboro; desde su surgimiento hasta los cambios actuales que han llevado a Banamex ser uno de los bancos más reconocidos en México.

También describir el proceso que seguí para ingresar a laborar en dicha institución, las características y funciones principales del departamento en donde desempeño mis actividades laborales y la organización que tiene el departamento para cumplir con sus objetivos principales.

Para dar a conocer una propuesta de desarrollo organizacional creo conveniente el dar a conocer la manera en como funciona Banamex y los cambios que se han dado en los últimos tiempos, principalmente en el departamento de Servicio a Clientes que son los que han dado origen a dicha propuesta con la finalidad de que sea útil tanto para el banco como para el personal que labora en el departamento.

1.1 Historia del Banco Nacional de México (Banamex)

Se considera que el nacimiento de las instituciones bancarias en México fue tardío con respecto a Europa, Estados Unidos e incluso con otros países de Latinoamérica. Hasta el decenio de 1880 comenzó a conformarse un pequeño pero significativo núcleo de bancos en el país, dos de los cuales contaban con

redes de sucursales en proceso de expansión a lo largo del territorio nacional el Banco de Londres y México y Banco Nacional de México (Banamex).

El 2 de junio de 1884, surgió el Banco Nacional de México (Banamex), institución bancaria que fue el producto de la fusión de dos bancos: el Nacional Mexicano y el Mercantil Mexicano. A pesar del hecho de que Banamex cumplía las funciones de un banco de gobierno como emitir billetes, abrirle una cuenta corriente al gobierno federal y participar en el cobro de impuestos y las negociaciones de la deuda pública².

Banamex no era propiedad del gobierno, ya que las acciones estaban totalmente en manos privadas una mayoría de inversionistas europeos y una minoría importante de inversionistas mexicanos. Por ello, se establecieron dos organismos superiores para el banco: un Consejo de Administración en México encargado de llevar a cabo el conjunto de las operaciones de la empresa y una Junta en París que servía de consulta para algunos grandes negocios y que se encargaba de una supervisión general del desempeño financiero de la compañía.

1.1.1 Acontecimientos más importantes de Banamex

La mayoría de la información mencionada en este apartado fue consultada en archivos internos del banco a los cuales se tienen acceso mediante el archivo histórico de una página interna del Banamex.

Entre 1905 y 1914 la solides y presencia nacional de Banamex le permitieron sortear la crisis económica de 1907 y el inicio de la Revolución, e incluso mantener su crecimiento a pesar de los problemas que se fueron incrementando. Apoyó a

² Véase <http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm>

bancos de los Estados, al Monte de Piedad, a la Comisión de Cambios y Moneda y la creación de líneas ferroviarias³.

Con la Revolución el banco se vio obligado a disminuir su cartera, pero a pesar de permanecer cerrado hasta 1921, pudo mantener el control de sus activos y lograr su recuperación.

En 1929 implanta el servicio de cuenta de ahorro. En ese mismo año se abría la agencia de representación en Nueva York.

Para 1958 desarrolla el servicio de Préstamos Personales y moderniza el de cajas de seguridad con la finalidad de atraer a un mayor número de clientes. Establece una agencia de correos para uso interno y crea sus filiales: Financiadora de Ventas, Sociedad General de Inversiones e Inmuebles; y desde 1963 empieza a destinar recursos para financiar viviendas de interés social⁴.

En materia tecnológica, en 1966 inicia un importante compromiso de automatización con la puesta en marcha de la primera computadora en el Centro de Proceso de Operaciones, introduce también la primera tarjeta de crédito (1968) y la libreta de ahorro escolar.

En el año de 1971 funda Fomento Cultural Banamex y en 1972 entran en operación las primeras Cajas Permanentes, dando servicio las 24 horas del día y en 1977 se incorpora a la Sociedad Mundial de Telecomunicación Financiera.

El Presidente de México Lic. José López Portillo expropia toda la banca mexicana en el año de 1982. En 1986 el enlace al sistema de satélites mexicanos "Morelos" permitió unir sus seis centros regionales de cómputo con el Centro Corporativo, posibilitando las transacciones en forma simultánea.

³ Véase revista Imagen junio 2004. Vol. 21. *1884-2004 12 décadas con México*. Pág. 5

⁴ Véase <http://es.wikipedia.org/wiki/Banamex>

Para 1987 establece la Red Telefónica Interna a nivel nacional, para comunicar de forma directa todas sus oficinas, y más tarde, en 1988, instrumentó la Estrategia de Redes Locales para la automatización de las mismas.

En la misma década de los años ochenta inicia la emisión de los cheques de viajero internacional Banamex-Visa y la prestación de servicios de "Banco en su Casa", "Transferencia Electrónica de Fondos" y "Banca Digital", así como la emisión de las primeras tarjetas duales con las marcas internacionales de "Visa" y "Master Card".

Banamex fue pionera en el lanzamiento del concepto de "Cuenta Maestra"; incrementando la facilidad de acceso a sus productos a través de Internet, con el primer portal financiero en México donde el usuario puede realizar movimiento de fondos, pagos diversos, consulta de saldos y compras.

En 1992 El Gobierno del Presidente Salinas decide la privatización de la Banca, adjudicando Banamex a un grupo de inversionistas agrupados en torno de la casa de bolsa Acciones y Valores de México. Ese mismo año, Banamex se integra como el banco del Grupo Financiero Banamex-Accival⁵.

En agosto del 2002, después de haber cubierto los requerimientos de las autoridades mexicanas y estadounidenses, Banamex pasó a formar parte del Citigroup, la principal institución financiera del mundo con presencia en más de 100 países, conservando su nombre original. La venta de BANAMEX fue por \$12 mil 500 millones de dólares, y no se pagaron \$3 mil millones de dólares en impuestos por que la compra se realizó por medio de la bolsa de valores, y dichas operaciones eran exentas del pago del impuesto sobre la renta, de acuerdo a las leyes fiscales del momento⁶.

⁵ Véase <http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm>

⁶ <http://intranet.banamex/archivohistorico.htm>

A partir de noviembre del mismo año las sucursales, productos y servicios de Citibank y Banca Confía (integrado inicialmente a Citibank México), se integran en la plataforma tecnológica y de servicio de Banamex.

En 2007 compró a 2 de las aerolíneas más importantes de México Aeroméxico y Aeroméxico Connect esta filial de la anterior, ganándole la batalla a la familia Saba.

En 2008 se asocia con Organización Soriana con el fin de ayudarla a desarrollar un banco propio(Soriana) para competir en los segmentos de personas de nivel bajo - medio(Banco Azteca, Banco Wal Mart, BancoAhorro famsa,bansefi) igualmente desarrollando una tarjeta de debito prepagada denominada "MI AHORRO" que puede ser evolucionada a cuenta de ahorro haciendo operaciones bancarias gratuitas en los supermercados de organización Soriana y tarifas preferenciales para usar la red bancaria de Banamex (sucursales, cajeros, línea de atención, etc.)⁷.

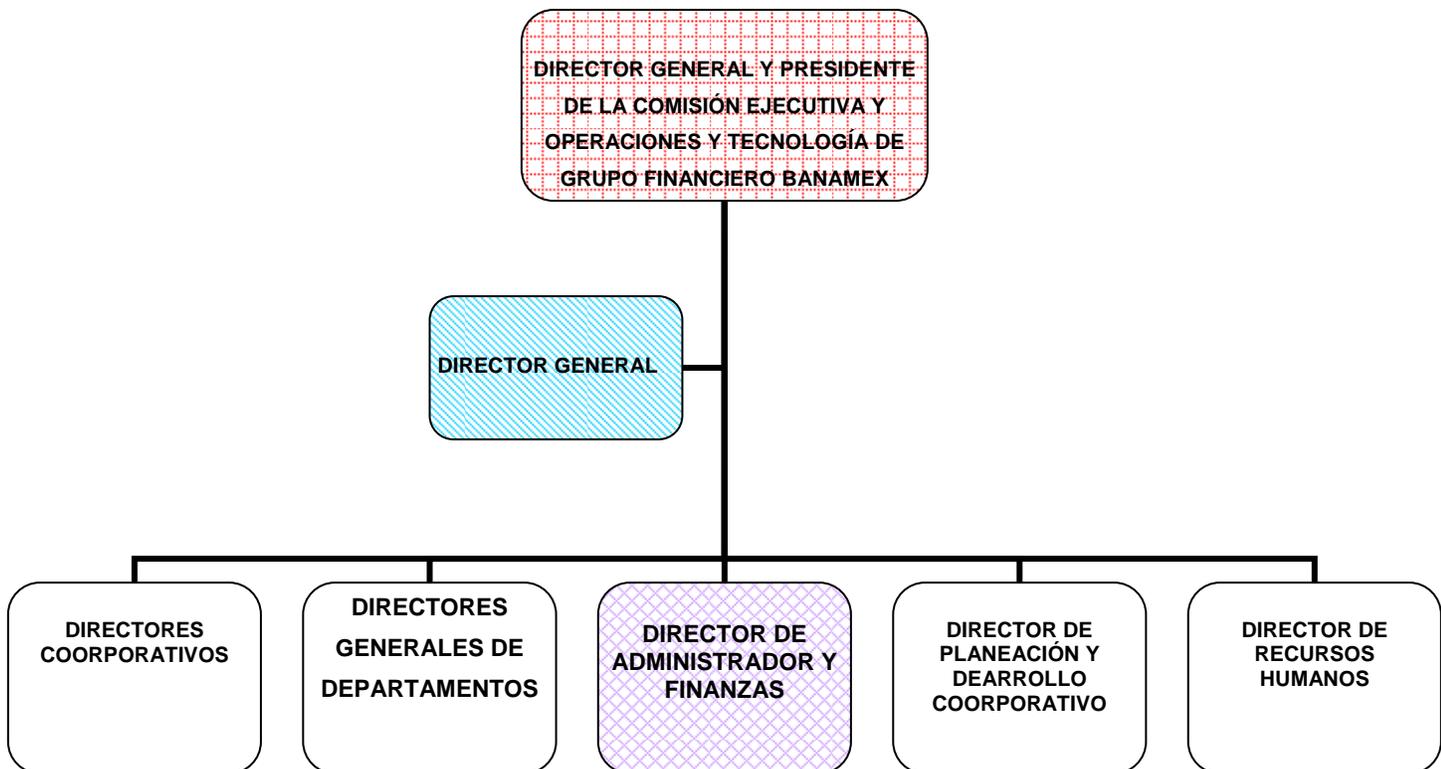
Banamex cuenta con uno de los portales en Internet con mayor información financiera de México y del mundo donde se puede encontrar desde tasas de interés, el PIB, inflación, datos de las reservas internacionales y boletines de prensa.

Actualmente el gobierno de Estados Unidos, a través de la conversión de acciones preferentes en comunes, elevará a hasta un 36% su participación en Citigroup, en la tercera gran intervención desde octubre de 2008 para ayudar al banco, afectado por la turbulencia financiera.

⁷<http://intranet.banamex/archivohistorico.htm>

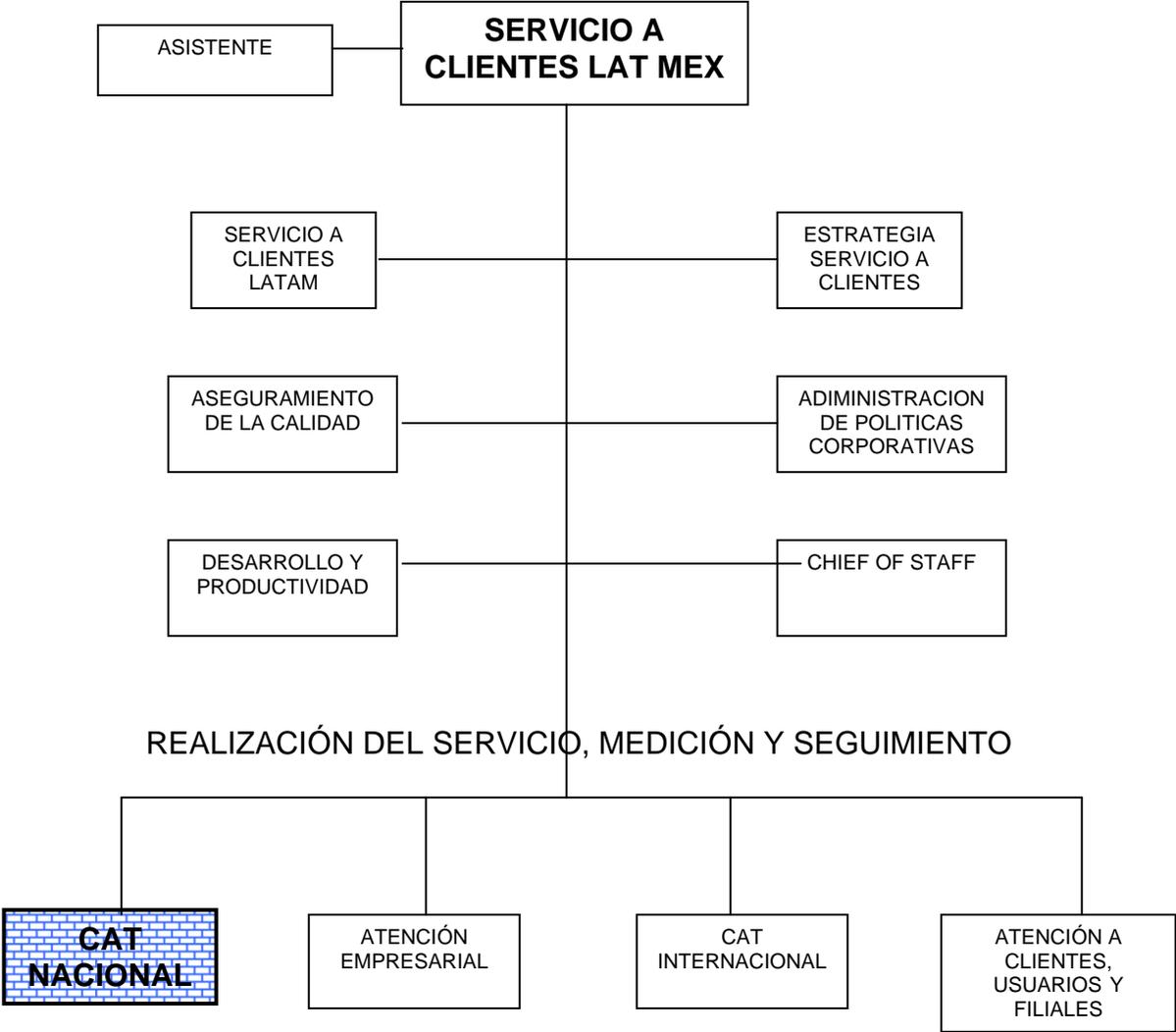
1.2 La Dirección de Servicio a Clientes en el Grupo Financiero Banamex

La Dirección de Servicio a Clientes se ubica en el contexto de la organización de Grupo Financiero Banamex en el Área de Administración y Finanzas, dependiendo de Operaciones y Tecnología⁸.



⁸Manual de Calidad de la Dirección de Servicio a Clientes de Banamex. Pág 2

La Dirección de Servicio a Clientes está organizada con áreas de apoyo y áreas operativas que son los centros telefónicos.⁹



La transición informática se ha llevado a cabo sin problema alguno en Banamex. Se habilitó en Audiomático (servicio vía telefónica) la disposición de préstamos al personal, consulta de saldos y pagos anticipados. También se complementaron los servicios de Banca Electrónica (servicio telefónico y a través

⁹Idem

de Internet) con servicios de información financiera para Asistentes Personales (Palm).

Dentro de de las áreas operativas se encuentra el CAT Nacional (Centro de Atención Telefónica), la cual recibe el mayor número de llamadas y cuenta con ejecutivos que atienden al mercado de consumo: tarjetas de crédito, inversiones, tarjetas de débito, cuentas de cheques, créditos automotrices, créditos hipotecarios, créditos personales, entre otros servicios y productos.

En el año 2003 finalizó la migración al sistema operativo Windows 2000, estandarizando la infraestructura de cómputo y facilitando cumplir con las normas de seguridad en la red. El CAT (Centro de Atención Telefónica) Banamex se convierte en internacional al comenzar a dar atención a clientes de Citibank en República Dominicana y Puerto Rico, además de ser respaldo del centro telefónico de Panamá¹⁰.

En este ciclo se implementa la impresión de estados de cuenta por ambos lados que significa un ahorro de más de 20 millones de hojas de papel al año. Asimismo, se logra la certificación en la Norma ISO 9001-2000 para la Dirección de Servicio a Clientes. Finalmente se inicia la prueba piloto de la migración de tarjetas con banda magnética a tarjetas con chip.

La Dirección de Servicio a Clientes, como respuesta a la necesidad de fortalecer la cultura de la mejora continua en beneficio de los clientes, ha creado la Subdirección de Aseguramiento de la Calidad y, con ello, la ejecución de movimientos estratégicos para impulsar el desempeño de las diferentes áreas de Servicio a Clientes. Ésta subdirección está orientada básicamente a asegurar al banco que los clientes usuarios finales de nuestro servicio telefónico, perciban con

¹⁰ Véase revista Imagen junio 2004. Vol. 21 *Operaciones y tecnología: el sistema nervioso de nuestra institución*. Pág. 16

precisión y oportunidad; que coadyuve a incrementar su satisfacción, promoviendo la observancia de la mejora continua.

Existe dentro de la Dirección de Servicio a Clientes otra área llamada Estrategia Servicio a Clientes, la cual realiza conjuntamente con la Dirección, la planeación estratégica y operativa, el control y seguimiento del desarrollo e implementación de los proyectos de telecomunicaciones que realiza Sistemas.

Adicionalmente se desarrollan e implementa estrategias de ventas a llamadas de entrada y la asignación adecuada de recursos para cumplir con los estándares de servicio de la manera más eficiente.

1.3 Descripción de la experiencia laboral

La finalidad de éste apartado es describir de manera clara el proceso de mi ingreso al departamento de Servicio a Clientes para contextualizar mis funciones como empleado de Banamex y así poder darle sentido a la propuesta que se planteará como objetivo principal de la presente tesina.

También se explica brevemente mi desarrollo en el departamento de Servicio a Clientes y los cambios por los cuales he pasado dentro de Banamex, lo cual me llevó a identificar a criterio propio la problemática actual por la que está pasando el departamento en el que laboro.

1.3.1 Los inicios del ingreso al área de Servicio a Clientes

El 16 de Junio de 2006, fui contratada por Banco Nacional de México (Banamex) para laborar en una de las áreas considerada dentro de las más importantes de esa institución; el área de Servicio a Clientes.

El proceso de selección de personal se lleva a cabo de la siguiente manera: se realiza una entrevista grupal en la cual se dan a conocer los puestos y funciones principales de cada uno de ellos para saber si alguno es cubierto con el perfil de las personas que son citadas, también se mencionan los beneficios que se pueden obtener como empleado de Banamex como son los sueldos estimados, prestaciones que por ley corresponden, prestaciones adicionales que da el banco cumpliendo con cierta antigüedad, así como las condiciones de servicio médico privado (desde médicos generales hasta especialistas) en el que ni las consultas ni los medicamentos son cubiertos por el empleado sino por el banco.

De acuerdo al perfil que se requiere si alguna de las personas que participan en la entrevista grupal cubre algún puesto se seleccionan y se les hace un examen de habilidades directivas, de cómo resolver problemas, cómo trabajar en equipo, etc., expuesto bajo el esquema de un estudio de caso; también se elabora un estudio psicométrico, crediticio, uno socioeconómico y otro médico.

Posteriormente de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas, se contacta a las personas que pasamos todas las pruebas y se realiza una segunda entrevista la cual ya es individual, el periodo de este proceso es de un lapso de una semana.

La entrevista final es con el gerente del área de la cual se cubrió el puesto y al término de ella se proporciona una guía que consiste en una carpeta con más de 250 páginas de información relacionada con los servicios que proporciona el

banco a sus clientes (tarjetas de crédito, cuentas de cheques, cuantas de débito, inversiones, prestamos personales, crédito automotriz, crédito hipotecario, etc.); de dicha carpeta se realiza un examen una semana después, si ese examen se pasa con un promedio mínimo de calificación de 8 se pasa a la siguiente etapa que es la entrevista con un generalista de recursos humanos.

En la etapa de entrevista con el generalista de recursos humanos se proporciona información sobre los términos de contratación y si se aceptan por el candidato a ocupar el puesto ofrecido se pasa al proceso de contratación.

En el proceso de contratación se citan a todas las personas que decidieron formar parte de Grupo Financiero Banamex para firmar la contratación; la forma en la que el banco define los criterios de contratación es mediante un proceso de contratación por tiempo determinado la cual se denomina curva de aprendizaje, en la cual el salario es del 50% de lo ofrecido; una vez que se cumplen con los esquemas de evaluación establecidos por el área y con ello viene la contratación por parte del banco bajo contrato de planta por tiempo indeterminado.

Entre el proceso del primer contacto y la firma del contrato se demora un tiempo de 3 semanas, un tiempo relativamente rápido en base a los procesos tan minuciosos que lleva a cabo el banco para contratar a su planta laboral.

Al ingresar a la institución el banco se compromete en proporcionar la capacitación adecuada que el empleado requiere para desempeñar las funciones que se le asignen con la mínima probabilidad de errores. Esa capacitación para el empleado está dentro de su proceso de curva de aprendizaje, la cual dura un periodo de 2 meses con sueldo al 50% y posteriormente se instala el personal ya capacitado a su área correspondiente.

Durante un lapso de 4 meses se trabaja bajo el contrato de tiempo determinado y si se cumplen con las expectativas que solicitan el encargado del departamento y el área misma se procede con la contratación por tiempo indeterminado.

El proceso de la curva de aprendizaje es muy interesante ya que de los conocimientos obtenidos y aplicados, depende el buen desempeño que tengo en el área de atención a clientes.

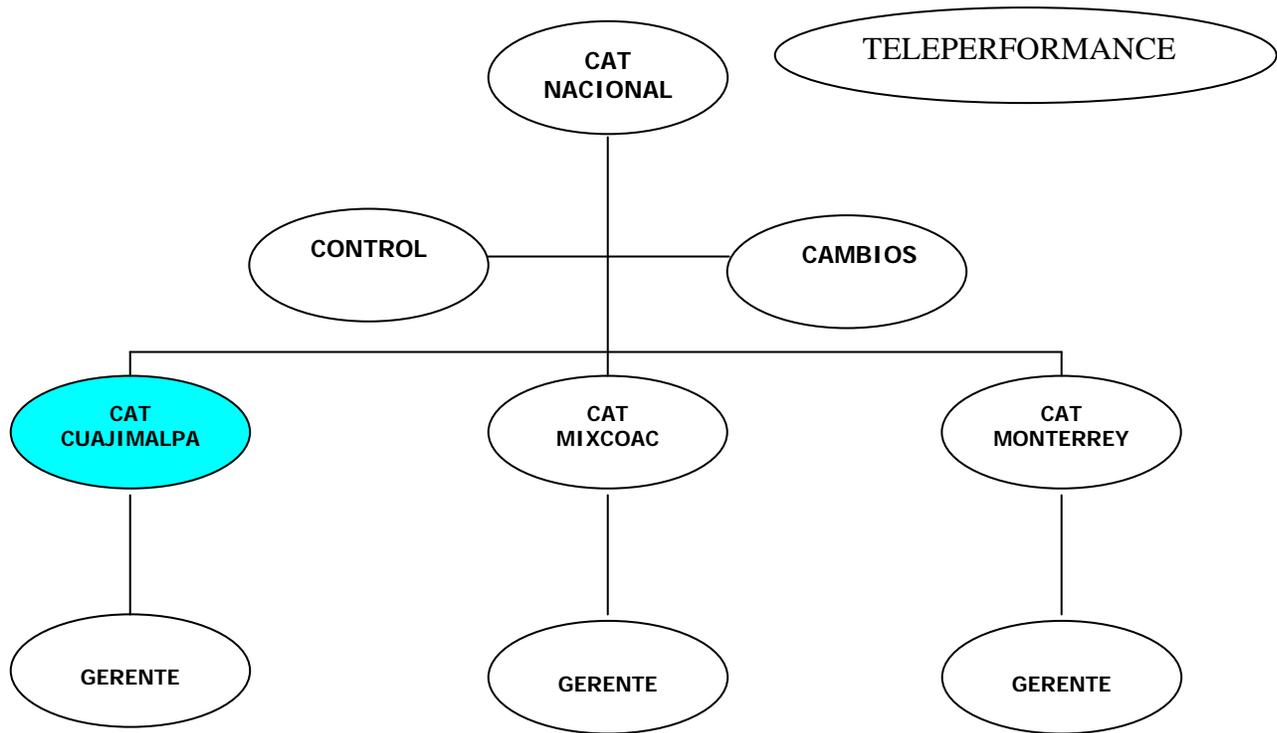
Actualmente eso me ha permitido utilizar todas las herramientas y conocimientos en un mejor desempeño dentro y fuera de mi vida laboral, así como cumplir y respetar políticas internas del banco que son un punto de compromiso con la institución donde laboro.

1.4 Los Centros de Atención Telefónica y sus funciones

El Centro de Atención Telefónica se divide en tres sedes: CAT Cuajimalpa, CAT Mixcoac y CAT Monterrey. Yo me encuentro en la sede de Cuajimalpa, considerada las sedes más grandes en cuanto a la planta laboral contratada para esa sede.

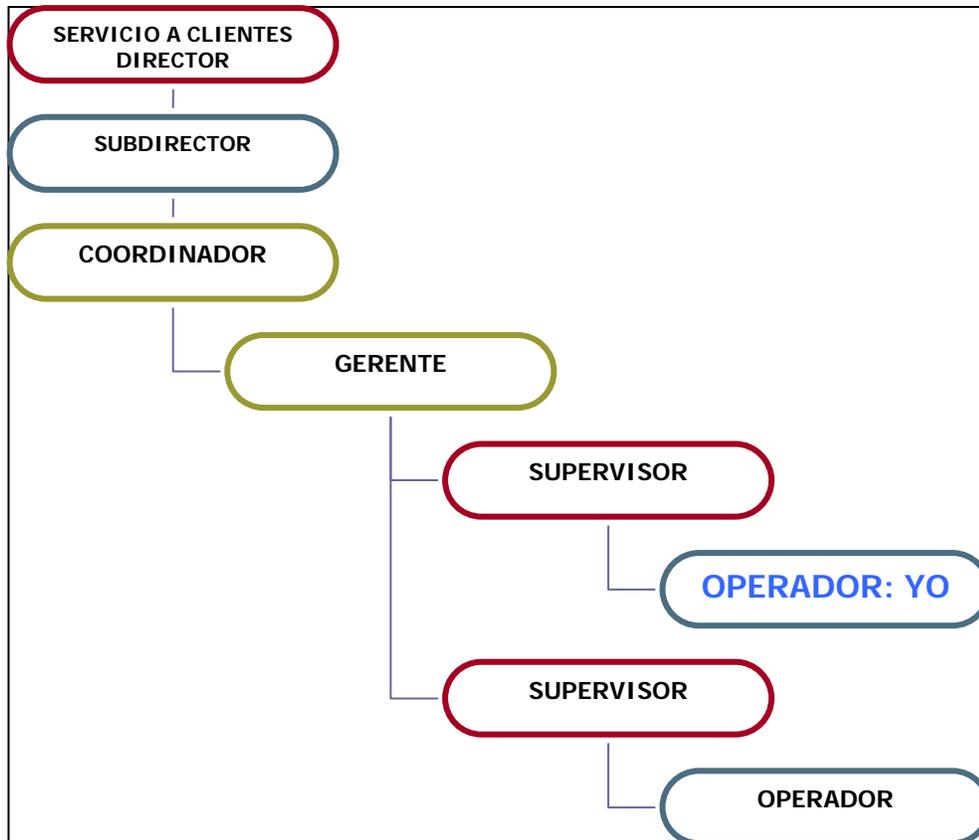
En el siguiente organigrama podemos observar de manera clara la forma en la cual se encuentran establecidos los tres centros de atención telefónica en el departamento de Servicio a Clientes.

ORGANIGRAMA DEL CENTRO DE ATENCIÓN TELEFÓNICA DE BANAMEX



Dentro de la estructura de un organigrama mi puesto se encuentra establecido como el último nivel¹¹; sin embargo es una de las áreas más delicadas, importantes y fundamentales dentro del banco, ya que de ella dependen muchas de las operaciones que proporciona el banco a sus clientes.

¹¹ Manual de Calidad de la Dirección de Servicio a Clientes de Banamex. Pág 8



1.4.1 Visión y misión de la Dirección de Servicio a Clientes

De acuerdo a información consultada en el Manual interno del departamento de Servicio a Clientes, se estipula que la visión del departamento consiste en rebasar las expectativas y satisfacer los requerimientos de los clientes desde la primera llamada, con el valor agregado que es el servicio característico de la Dirección.

La misión estipula promover en la institución un modelo de servicio con calidad de clase mundial que asegure superar las expectativas del cliente, en todo momento, en todo punto de contacto y a lo largo de todo el ciclo de vida de la relación comercial del cliente con la Institución.

El objetivo principal del área donde laboro es proporcionar un servicio integral bajo estándares internacionales con calidad y eficiencia a través de tecnología y personal capacitado.¹²

1.4.2 Valores de la Dirección de Servicio a Clientes

En Banamex el objetivo principal el mantener satisfecho a sus clientes y proporcionarles los mejores productos y servicios para que se sienta importante y permanezca como fiel cliente de la institución bancaria, para eso el personal que labora en el departamento de Servicio a Clientes cuenta con una serie de valores los cuales se compromete a cumplir y desarrollar de la mejor manera; estos valores se encuentran establecidos en el Manual de Calidad denominado Manual de Estilo Banamex¹³.

Actitud de servicio: es el deseo permanente de resolver los requerimientos de cada cliente con calidez y amabilidad.

Profesionalismo: orientar todo el esfuerzo y capacidad al logro de resultados, de forma responsable y ética.

Calidad: brindar al cliente un servicio oportuno y confiable que garantice su satisfacción y lealtad.

Trabajo en equipo: es la unión comprometida y armónica de talentos para el logro de los resultados de la institución.

¹² <http://intranet.banamex/operacionytecnologia.htm>

¹³ Manual interno de capacitación para ejecutivo multifuncional: Manual de Estilo Banamex.

Eficiencia: es el uso apropiado de los recursos en la búsqueda constante de alternativas de mejora.

1.4.3 Tipos de atención que realiza el Área de Servicio a Clientes

El departamento de servicio a clientes cuenta con tres tipos de atención: la primera es la atención telefónica a través de ejecutivos capacitados, atención telefónica automatizada denominada con el nombre de audiomático establecida por el banco para agilizar tramites y apoyar a los clientes; y atención de promociones, ventas y encuestas de ejecutivos.

Y dentro de los servicios que presta el área de atención a clientes son:

1. Transacciones monetarias: traspasos entre cuentas propias de un cliente, movimientos de incremento, decremento, compra, venta y cancelación de inversiones, traspasos interbancarios, pagos de servicios, etc.
2. Información y asesoría: se le brinda toda la información que los clientes requieran sobre los productos, servicios y promociones que maneja el banco.
3. Venta preactiva: se venden productos ofrecidos por el banco a determinados clientes; por ejemplo, seguros, tarjetas, prestamos, etc.
4. Operaciones no monetarias: reportes de quejas, aclaraciones, repostes por robo, extravío o deterioro de tarjetas, sugerencias, saldos, movimientos, entre otros.

1.4.4 Cualidades con las que se realiza el servicio

Para que los centros de contacto logren la excelencia en la atención al cliente, se ha construido una estrategia operacional sustentada en acciones y proyectos, entre los que destacan:

1. Rapidez en la atención de las llamadas de acuerdo a los estándares internacionales establecidos. Contestar bien y rápido, lo que permite mantener los tiempos de atención y niveles de abandono dentro de los esquemas establecidos.
2. Precisión en la prestación y entrega del servicio solicitado.
3. Calidez en la atención lo que permite que los clientes se sientan parte fundamental del banco y que lo son en si, ya que de ellos depende la permanencia de la institución en el mercado mundial.
4. Satisfacción de las necesidades y convenios establecidos entre el cliente y el banco.

Dentro de mis funciones principales se encuentran las siguientes:

- Realizar de manera correcta los reportes manuales de aquellas operaciones que así lo requieran; por ejemplo, reportes de tarjetas y cheques por robo o extravío cuando no hay sistema, aclaraciones que requieren seguimiento por parte de los supervisores, entre otros; evitando el mínimo error, ya que eso podría generar una pérdida tanto de servicio como de capital, tanto para el banco como para el cliente y para mí como operadora.
- Atender los servicios que se prestan en el Centro de Servicio a Clientes, que se satisfagan las necesidades de calidad oportuna que los clientes y usuarios demandan en los niveles establecidos. Servicios como: contestar

llamadas que realizan los cuentahabientes de Banamex, ya sea para consultas de saldos, consulta y aclaración sobre estados de cuenta, aplicación de transacciones, conciliación de saldos, pagos a terceros, informes sobre los productos que maneja el banco (inversiones, cuentas de cheques, tarjetas de crédito y débito, etc.)

- También explotar y utilizar las herramientas que la Dirección ha puesto a mi disposición para la mejor atención de clientes como lo son: los equipos de cómputo, manuales, paginas de una red interna de Internet que contiene las promociones, cambios, procesos, instrucciones de trabajo, simuladores de préstamos, directorio telefónico de sucursales de Banamex y de otras áreas, etc.
- Generar reportes con oportunidad las deficiencias detectadas en lo referente a sistemas, seguridad, mobiliario y equipo procurando se mantenga en buenas condiciones de uso y funcionalidad.
- Desarrollar otras actividades que me asigne mi jefe (supervisor).

Dentro de mis obligaciones administrativas están: cumplir con las entradas y salidas, horarios de descanso, comida y guardias, así como con las normas y políticas internas del Centro de Atención como lo son: el código de conducta, el código de vestimenta, no usar celular dentro del banco, no introducir dispositivos electrónicos (lap tops, radios, usb, etc), entre otros.

La labor de ser un ejecutivo telefónico de una institución bancaria es bastante estresante, delicada, riesgosa; pero a su vez es muy interesante, llena de satisfacciones personales y laborales, fructífera; como en todo trabajo tiene sus cosas buenas y las no tan buenas, pero ninguna mala porque de todo se puede aprender.

Dentro de Banamex también he tenido la oportunidad de poder cambiar a otras áreas, ya que gracias a que tuve la oportunidad de estudiar una licenciatura en Administración Educativa en la Universidad Pedagógica Nacional cubrí el perfil que se solicitaba en el área de capacitación y de logística; sin embargo por cuestiones de contactos que otras personas tenían en esas áreas nunca se me dio una oportunidad, siempre pasaba etapas del proceso de selección, pero nunca culminé en un cambio.

Actualmente, por la situación económica que se está presentando en nuestro país y en el mundo en general, el banco se dio a la tarea de generar reducción de costos por lo que el 31 de enero de 2009, liquidaron a toda la planta laboral del área donde me encuentro y se nos contrató bajo otras condiciones en las que prevalece la austeridad de beneficios para el trabajador; con jornadas laborales más largas y menos o casi nulas prestaciones; y con ello una oportunidad escasa de generar algún cambio de área o puesto (sin posibilidades de desarrollo).

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO - CONCEPTUAL

Ante la crisis económica que se presenta en la época actual a nivel mundial, la sociedad contemporánea esta atravesando por una serie de cambios y afectaciones principalmente en el ámbito laboral y las organizaciones han tenido que tomar ciertas medidas con la finalidad de enfrentar la dinámica del tiempo, los progresos, los problemas y circunstancias por las cuales atraviesan, con el propósito de integrar y coordinar de una mejor manera sus recursos humanos, materiales, financieros y su infraestructura.

La crisis actual ha repercutido en las formas de organizar el trabajo, por lo tanto el propósito principal de este capítulo es conceptualizar a la organización, sus procesos, estructuras y cambios con la finalidad de comprender los términos que se utilizarán en el desarrollo de la propuesta a la cual se quiere llegar para resolver la problemática detectada en el departamento de Servicio a Clientes de Banamex. También enfatizar el interés sobre el estudio de la organización como proceso, principalmente por el hecho de que establece y dinamiza a la estructura organizacional de la empresa para cumplir con sus objetivos.

2.1 Marco conceptual

El siguiente apartado tiene como objetivo proporcionar una explicación clara de aquellos conceptos que permitirán comprender los temas base de esta investigación; es decir, el desarrollo organizacional y las funciones del administrador educativo en ese ámbito.

Para cada uno de los conceptos que enunciaremos, para efectos de este trabajo, emplearemos aquellos que se adecuen de mejor manera a lo que aquí expresaremos.

2.1.1 Organización

La palabra organización tiene diversos significados distintos, uno se refiere como entidad y el otro como proceso. El primero se define como, “aquellas unidades sociales (o agrupamientos humanos) deliberadamente contruidos o reconstruidos para alcanzar fines específicos”¹⁴.

Al observar que la organización esta compuesta de personas que interactúan entre sí para alcanzar ciertos fines, en su capacidad para llegar a ellos, la organización toma como medio el proceso; por lo cual, el segundo significado se define como, “los pasos para la creación de una estructura, para que funcione con eficacia y pueda alcanzar el logro de sus objetivos organizacionales, previamente definidos y fijados”¹⁵.

En síntesis; la organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuyentes individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente¹⁶. La organización nos permite reunir la colaboración, esfuerzos, capacidades, habilidades y conocimientos de varios individuos para el logro de objetivos.

Para lograr los objetivos la organización constituye un medio para lograrlos y a su vez la organización toma como vía el proceso, para definir su estructura. Todos

¹⁴ Amitai Etzioni “Organizaciones modernas”. Pág. 4.

¹⁵ Roberto Fulmer. *Administración y organización*. México. Editorial CECSA. 1987. Pág. 102.

¹⁶ Idalberto Chiavenato. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México. Mc Graw Hill. 2000. Pág. 463.

los elementos o conceptos necesitan unos de otros para complementarse, nadie puede ser autosuficiente para el logro de sus fines.

El proceso dinamiza la estructura en acciones y resultados, al mismo tiempo que provee a la organización de movimiento para alcanzar sus objetivos. La organización por sí misma no tiene movimiento, por eso se vale del proceso como un medio, encaminado a organizar su trabajo, describir sus funciones y distinguir sus actividades, con la finalidad de coordinar los esfuerzos para que sus miembros no interfieran unos con otros.

2.1.2 Estructura

Por estructura se entiende, “la forma de organizar que adoptan los componentes de un conjunto o bien de un sistema bajo condiciones particulares de tiempo y de lugar”¹⁷.

Son modelos estáticos que se adoptan sobre la base de la finalidad de cada entidad, siendo por lo tanto de carácter particular, en las que determinan la relación, disposición y estratificación de sus unidades en determinados momentos de expansión, creación o permanencia de la empresa.

Las estructuras son modelos descriptivos, normativos y predictivos. Descriptivos porque describen y explican las relaciones que se observan en los fenómenos bajo estudio. Describen y explican el orden de las interacciones que existen entre las unidades, los objetivos y la forma de alcanzarlos, por medio de las funciones, actividades, niveles de autoridad, canales de comunicación y jerarquía.

¹⁷ Jorge Etkin. *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires. Editorial Macchi. 1994. Pág. 115.

Normativos, porque son modelos formales que están circunscritos a normas para la ordenación de los niveles y funciones en el cumplimiento de los objetivos.

Predictivo, porque parte de una serie de relaciones que se suponen estables de acuerdo con descripciones y definiciones previas, para después introducir datos reales y obtener los valores de las restantes variables. Lo predictivo radica en la posibilidad de anticipar consecuencias al sustituir los valores nominales o conceptuales por sus correspondientes valores reales.

2.1.3 Administrador educativo

La Administración Educativa tiene su campo de trabajo en lo educativo, lo que no la limita para fusionarse en otras áreas de trabajo, ya que no solamente se puede administrar la educación, su universalidad es la que le da la aplicación a diversas circunstancias, y su razón sustantivo será lo único que lo diferencie de una institución a una organización privada o pública. A continuación se expondrá el sustento a esta idea y el marco de actuación del Administrador Educativo como agente de cambio.

“La Administración Educativa es una disciplina de conocimiento social que privilegia los aspectos administrativos de la práctica educativa, en sus procesos de construcción de conocimientos”¹⁸. Por tanto estudia la realidad social de la práctica educativa para llevarla al máximo desarrollo de su efectividad; más sin embargo las plataformas que fundamentan la comprensión de la educación son, las ciencias políticas y la administración pública, sendas que contribuyen a nutrir el saber profesional para dar respuesta a cada una de las exigencias que la educación postula.

¹⁸ Francisco Covarrubias. *El problema del objeto de estudio de la administración educativa*. p.67

En este sentido el Administrador Educativo no puede desconocer a la educación, la política y la administración, porque son actividades interconectadas y por tanto su incidencia influye una sobre de otra.

Su tarea como profesional radica en reformar y modernizar. Reformar en el sentido de dar una nueva forma a lo que existe y modernizar implica la capacidad adaptativa a las corrientes del progreso, la innovación y la creatividad en todos los campos del quehacer humano. Ambas son compromisos que el profesional no debe pasar desapercibido para concretarse en un adecuado desarrollo de la sociedad, en donde se impulsan las fuerzas productivas (habitantes) hacia la incorporación útil del sistema económico y el indispensable cultivo moral e intelectual.

El profesional para poder proponer una efectiva práctica educativa por medio de estructuras académico-administrativo, nuevas formas de socialización de conocimiento, objetivos educacionales y la creación de nuevos planes entre otros, se esta apoyando en las políticas como contexto en el cual deberá moverse y en la administración para materializar cualquier acción propuesta de cambio.

Ver administrativamente la práctica educativa, es pensar con herramientas teóricas de la administración, enfocadas a un proceso específico de manera especializada, más no se trata de un campo especializado de la teoría administrativa; la Administración Educativa puede construir métodos y técnicas que se encuentran asimiladas en el ámbito administrativo.

La adaptabilidad que se le otorga a la administración en cualquier campo o circunstancias, es determinada por la aplicación de los principios administrativos. “Esta universalidad de la administración elimina las fronteras para la utilización de los principios administrativos y es la que le da una extraordinaria versatilidad para que ellos se apliquen a muy variadas condiciones y latitudes”¹⁹

¹⁹ Wilburg Jiménez. *Introducción al estudio de la teoría de la administración*. México. FCE. 1987. p.31.

La aplicación de la administración se caracteriza por dos puntos de vista distintos, pero complementarios, como son: los aspectos sustantivos de la administración, que son las propias de cada una de las organizaciones, empresas e instituciones, en donde se presentan y que le dan una fisonomía muy personal. Los aspectos generales o comunes de la administración son aquellos que dan carácter más universal o menos especializado, que se presenta en cualquier organización o institución, estos aspectos pueden ser: los de planificación, los formales o humanos de toda la organización. Esto quiere decir que los conocimientos sustantivos de la administración (conjunción de esfuerzos colectivos) dentro de la práctica educativa se plantean como medio para lograr el funcionamiento institucional, para generar e introducir fuerzas conductoras con direccionalidad específica hacia los objetivos determinados anticipadamente.

El Administrador Educativo es un profesional que puede y debe desarrollarse en escenarios propios y ajenos, como persona activa con conciencia y criterio social, y a la gestión de los recursos en un compromiso que han de cumplirse en apego a las instituciones, organizaciones o empresas, sin perder de vista que son un medio que permiten cumplir programas o metas de interés público. Es decir, que debe ser un constructor que contribuya a solucionar problemas y no a congelarlos ni dejarlos sin los recursos que los mismos exigen; o sea, que no los excluye de la capacidad ni de la oportunidad que tiene para incursionar en las diversas facetas del mercado de trabajo, "... mas bien debe entonces trabajar en un ambiente donde el riesgo (las oportunidades de trabajo) no se desapruebe y el éxito obtenga recompensa"²⁰

²⁰Loui Jr. Gerstner. *Reinventando la educación: nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*. Barcelona. Piados. 1994. Pag. 40

2.2 Teoría del Desarrollo Organizacional

Surge en 1962, esta teoría abarca cuatro variables dimensionales de la administración: la organización, el entorno social, los grupos sociales y el desarrollo²¹. Con ella, se introducen en la administración conceptos como: cultura organizacional, cambio, desarrollo y dinamismo. Se enfatizan los cambios estructurales para dar dinamismo a la organización, los cuales son cuidadosamente planeados.

El Desarrollo Organizacional es un proceso de cambios planeados en sistemas socio - técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y sus empleados²²

Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor.

Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

En resumen, el Desarrollo Organizacional se puede definir como: Un proceso que se enfoca en la cultura, las funciones y la estructura de la organización, utilizando una visión global de la organización. El Desarrollo Organizacional es un proceso interactivo de diagnosticar, emprender una acción, diagnosticar y emprender una acción; es decir, un esfuerzo integrado de cambio planeado que

²¹ Idalbeto Chiavenato. *Op. cit.* Pág. 628

²² Fernando Archilles. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México. Limusa. 2001. Pág. 30

incluye a la organización como un todo con cambios, desarrollo y crecimiento constante.

Las organizaciones contemporáneas han debido adaptarse a nuevas realidades que exigen nuevas formas de pensar y de actuar, de tomar decisiones, de valorar sus activos físicos y financieros, su capital intelectual, y sus capacidades de gestionar conocimiento. Queda atrás la antigua idea de que crear una organización significaba simplemente diseñar un organigrama de jerarquías y funciones, según el modelo clásico de estructura piramidal, estable, funcional y orientada al valor de los productos. Hoy las organizaciones se asemejan más a un átomo, cuyos procesos claves giran dinámicamente conectados en torno a un núcleo que asegura que todo se mantenga en equilibrio y continuo movimiento.

En conclusión, el Desarrollo Organizacional es “un esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia para mejorar los procesos de solución de problemas de renovación organizacional, en especial mediante un diagnóstico eficaz y colaborador, y la administración de la cultura organizacional, con la asistencia de un consultor - facilitador y el empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia aplicada al comportamiento, incluidas la acción y la investigación”²³.

2.2.1 Características del Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se caracteriza como un proceso dinámico, dialéctico, continuo y permanente, que de manera planeada y sistemática²⁴:

²³ Adalberto Chiavenato, *Op. Cit.* Pág. 647

²⁴ Adalberto Chiavenato. *Op. cit.* Pp. 651-653

- a) Identifica las necesidades y situaciones de cambio con base en diagnósticos de la situación real de la organización considerando factores internos y externos;
- b) Aplica estrategias, métodos e instrumentos que tiendan a mejorar las relaciones entre los individuos y los grupos;
- c) Busca el perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos, sociales, técnicos y administrativos, a fin de aumentar la eficacia y eficiencia de la organización asegurando no sólo la supervivencia sino el desarrollo tanto de la institución como de sus participantes

2.2.2 Valores básicos del Desarrollo Organizacional

Los agentes de cambio en el desarrollo organizacional conceden poco valor a conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coacción, y por el contrario, enfatizan valores básicos como²⁵:

- Respeto por las personas. Se piensa que las personas son responsables, conscientes y dedicadas y que deben recibir un trato digno y respetuoso.
- Confianza y apoyo. La organización sana y eficaz se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.
- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan importancia al control y la autoridad jerárquica.
- Confrontación. Los problemas no se deben ocultar, se deben enfrentar abiertamente.

²⁵ Luis Ferrer. *Desarrollo organizacional*. México. Editorial Trillas. 2000. Pág. 18

- Participación. Cuanta más participación y compromiso tengan en las decisiones de un cambio las personas se verán menos afectadas por él.

2.2.3 Metas de un programa de Desarrollo Organizacional

- ❖ Desarrollar e implementar un sistema viable y que de pie a la renovación²⁶.
- ❖ Crear condiciones en las que se detecte los conflictos y a su vez se resuelvan de manera eficaz y eficiente²⁷.
- ❖ Mejorar las condiciones de colaboración y competencia entre los empleados con la finalidad de ser mejores día a día en sus actividades y resultados

2.2.4 Etapas del Desarrollo Organizacional

Para Idalberto Chiavenato el proceso de Desarrollo Organizacional se puede dividir de forma resumida y sencilla en tres etapas principales que son²⁸:

- Recolección de datos
- Diagnóstico organizacional
- Acción de Intervención

²⁶ Lourdes Galindo y José Martínez. *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Trillas. 2003.

Pág.221

²⁷ *Idem*

²⁸ Idalberto Chiavenato. *Op. cit.* Pág.655

a) Recopilación de datos

Abarca la determinación de los datos que deben recolectarse y los métodos utilizados para la recolección. Comprende técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas y las maneras de identificar los problemas más importantes de la organización²⁹.

Con frecuencia, la etapa de recopilación formal incluye encuestas mediante cuestionarios y discusiones en grupo. Estas encuestas incluyen características organizacionales específicas, tales como la satisfacción en el puesto, el estilo de liderazgo, el ambiente, la descentralización y la participación de los empleados en la toma de decisiones³⁰.

Las discusiones en grupo también pueden formar parte de la fase de recopilación formal de datos. Los datos se analizan y se llega a conclusiones específicas basadas en comparaciones contra las normas organizacionales. Pueden identificarse las áreas problema en departamentos específicos. La recopilación y el análisis de los datos se utilizan para guiar la intervención formal de desarrollo organizacional.

b) Diagnóstico inicial

Se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Incluye la identificación de las disfunciones de la organización, sus debilidades, áreas de desacuerdo, prioridades y objetivos. Incluye también la generación de estrategias alternativas y del desarrollo de planes para implementarlas³¹.

La primera etapa de diagnóstico ocurre cuando los consultores en desarrollo organizacional trabajan con los gerentes para determinar por qué la productividad

²⁹ *Idem*

³⁰ Rafael Guizar. Op. cit. Pág. 60

³¹ Idalberto Chiavetato. Pág.655

es baja o por qué los empleados están insatisfechos. Las reuniones con la alta gerencia y las entrevistas con los gerentes de nivel medio ayudan a definir la situación actual de la organización. Una vez que los consultores de desarrollo organizacional identifican el tipo general de problema, puede diseñarse un proceso más formal para la recopilación de datos.

c) Intervención

La etapa de intervención requiere la capacitación necesaria para resolver los problemas identificados por los consultores³². La intervención puede incluir un retiro que dura de tres a cinco días durante el cual los empleados pueden analizar cómo crear un mejor ambiente.

La intervención puede requerir la retroinformación a un departamento específico en relación con la satisfacción en los puestos, o puede incluir una capacitación específica en áreas de motivación de liderazgo que fueron identificadas como problemáticas.

La intervención también incluye el mantenimiento de las nuevas conductas deseadas, el cual puede lograrse a través del establecimiento de un grupo de trabajo interno para controlar el desempeño y realizar encuestas de seguimiento. Pueden realizarse intervenciones adicionales según se necesite para mantener la satisfacción en el trabajo y la sensación de que se realiza un trabajo interesante, así como permitir una mayor intervención de los empleados.

³² *Idem*

2.3 Diagnóstico recopilación de datos de la estructura organizacional de la Dirección de Servicio a Clientes

Para comprender el lugar que ocupa y la función que desempeña en Centro de Atención Telefónica dentro de Banco Nacional de México (Banamex), es necesario conceptualizar a la misma institución dentro del marco de la administración. Para que con ello se pueda ir estructurando el sentido tan fundamental que tiene esa área en si.

La estructura organizacional corresponde al diseño organizacional, esto es, la forma organizacional que asumió para integrar sus recursos.

Banamex es una institución muy importante en el sector bancario de nuestro país, la cual tiene las características elementales de toda organización; considerando que es una agrupación deliberada de personas que tienen como fin el logro de un propósito en específico³³; dicha estructura tiene como característica ser una organización tradicional constituida por:

Reglas

Reglamentos

Descripciones de puestos claras

Relaciones jerárquicas

Días laborales definidos

Trabajo en instalaciones de la organización en horarios específicos.

Inflexible en cuanto a procesos

Como toda organización Banamex cuenta con un marco formal mediante el cual se dividen, agrupan y coordinan las tareas a fin de alcanzar las metas

³³Stephen Robbins y Mary Coulter. *Administración*. México. Prentice Hall. 2000. Pág. 4

establecidas mediante la departamentalización³⁴, la cual se aplica dentro de ésta organización por funciones. El término departamento se define como, un área o subdivisión en particular de una organización sobre la cual las personas determinadas poseen autoridad respecto del desempeño de actividades específicas

Dentro de Banamex se encuentra el departamento de Servicio a Clientes, del cual su función es recibir todas las llamadas de clientes y candidatos a serlo de los servicios que vende el banco. Este departamento está dirigido por un director (gerente de alto nivel)³⁵ que de acuerdo a Stepheb Robbins y Maty Coulter se denomina al gerente localizado en la cumbre de la organización, el cual es el responsable de tomar las decisiones, establecer estrategias y políticas que afectan a todo el departamento; él a su vez tiene un subordinado que es el coordinador (gerente de nivel medio)³⁶ que es el apoyo del director y el vínculo con los gerentes de primera línea que son los encargados de organizar y dirigir los grupos en que se dividen cada grupo que forman el departamento de Servicio a Clientes.

Los gerentes de primera línea nombran a un supervisor por cada grupo en que se dividió el departamento el cual será el encargado de integrar y coordinar el trabajo de todos aquellos empleados no gerenciales (ejecutivos telefónico).

2.3.1 Transición de cambio en el departamento de Atención a Clientes

Es necesario dar a conocer los escenarios que se presentaban antes y después de un proceso de cambio lo cual dio origen a ciertas problemáticas en la organización del departamento de Servicio a Clientes y que se explicarán a continuación.

³⁴ Ibidem. Pág 301

³⁵ Ibidem. Pág. 7

³⁶ Idem

2.3.1.1 Características de la situación laboral que tenía el ejecutivo de Atención a Clientes

En este apartado describiremos las principales características que tenía en diversos aspectos el departamento de Servicio a Clientes.

A) Contrato, jornada laboral y prestaciones

La relación de trabajo se establece formalmente por medio del contrato de trabajo, cumpliéndose así lo dispuesto en la legislación vigente. Este contrato de trabajo permite determinar las responsabilidades y derechos tanto de los trabajadores como de la organización. El personal que labora en el departamento de Servicio a Clientes se encontraba contratado como empleados de planta mediante un contrato por tiempo indefinido, en el cual su jornada laboral era de 40 horas semanales³⁷; éstas distribuidas en diferentes horarios (jornadas continuas de 8 horas diarias con descansos sábados y domingos o discontinuas de 6 horas y media seis días a la semana con descanso sábado o domingo).

También contaba con servicio médico en instituciones médicas privadas; en las cuales la consulta, estudios de laboratorio, medicamentos, cirugías, incapacidades o artículos para mejorar la salud, los cubría monetariamente el banco; un servicio médico de alta calidad para todos los empleados.

Adicionalmente se contaban con prestaciones agregadas a las que estipula la Ley Federal del Trabajo como lo eran: préstamos de dinero con tasas preferenciales o nulas, más días de vacaciones de acuerdo a la antigüedad en el puesto; salarios competitivos, incentivos de pagos por laborar jornadas adicionales como: pago de horas extras, guardias en días de descanso o festivos, pago por logro de metas en ventas, aumento de sueldo por obtener buenas calificaciones

³⁷ Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo.

anuales, un anticipo mensual de lo estimado de utilidades generadas por la organización adicional a lo que se paga por ley; entre otros beneficios.

B) Perfil del ejecutivo telefónico

En las distintas etapas se requiere de la participación decidida del personal que trabaja en la organización, coordinados por los líderes, quienes deberán de estar coordinando y monitoreando el proceso en sus distintas etapas.

Cada uno de los empleados tenía la oportunidad de acuerdo a su perfil y antigüedad a ser candidato para ocupar puestos en otras áreas o para subir de puesto y tener posibilidades de desarrollo y crecimiento.

El perfil del personal que labora en este departamento es muy diverso, existen personas con una preparación de bachillerato, licenciatura y hasta maestría; sin embargo se encontraban comprometidas con la función que se asigna dentro de ese departamento que es la atención a los clientes del banco. Debido a que el banco maneja un esquema de evaluación encaminado a la calidad, se notaba una gran competencia entre los empleados por ser el mejor, por ser reconocido; porque se sentían motivados por las prestaciones y remuneraciones que percibían.

C) Capacitación del personal

La capacitación es definida “como la actividad de enseñanza – aprendizaje que tiene como propósito fundamental ayudar a los miembros de una organización a adquirir y aplicar los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes por medio de los cuales esa organización lleva a cabo sus objetivos y como la acción destinada a desarrollar las aptitudes del trabajador con el propósito de prepararlo para desempeñar adecuadamente una ocupación o puesto de trabajo”³⁸.

³⁸ Adriana Hernández. *Administración y Desarrollo de Personal Público*. México. INAP. 1994. Pág. 321.

La función de capacitación se basa en los siguientes factores:

- La filosofía de la función de la capacitación dentro de la empresa. Esta función se caracteriza porque es donde se debe difundir la misión de la empresa en concordancia con la del área, en las empresas a menudo se encuentran dos tipos de filosofía: a) proporcionar cursos; b) seguir el proceso delineado más adelante. Otro de los puntos trascendentes radica en la especificación de los valores del área de capacitación; los valores del área de capacitación deben ir en unión con los de toda la empresa u organización, así como la competitividad y la colaboración.
- La legislación, las normas y los ordenamientos respectivos. En México, los artículos 153 a y subsiguientes de la Ley Federal del Trabajo se refieren a la capacitación.
- La cultura organizacional que esta formada de la serie de creencias y valores de la cultura organizacional dan origen a comportamientos cotidianos de los directivos. Existe un proceso de selección natural, en decir, las personas con creencias y valores semejantes permanecen en la organización pues se encuentra en un entorno afín.
- El ambiente de la capacitación y el desarrollo que son elementos que constituyen el marco de referencia dentro del cual operará el área de capacitación dentro de la empresa u organización. En otras palabras, el sistema interno de capacitación estará fundamentado en estos pilares. La ventaja de conocerlos radica en disminuir las posibilidades de incongruencia entre el área de capacitación y las demás dentro de la empresa”³⁹.

³⁹ Fernando Arias. *Administración de Recursos Humanos*. Págs. 496-501.

Los empleados que laboran en el departamento de Servicio a Clientes reciben capacitación inicial y retroalimentación constante; sin embargo, el personal que se encuentra encargada de esa capacitación no cuenta con el perfil para desempeñar esa labor y por lo tanto esto genera demasiadas lagunas de conocimiento sobre los procesos que se tienen que llevar a cabo y con ello el ejecutivo telefónico se vuelve autodidacta.

A pesar de que el ejecutivo se encuentra en constante actualización, en muchas ocasiones los cambios de procesos, contingencias, fallas o actualizaciones de los sistemas y servicios que presta en banco, generan que la función del ejecutivo se vea entorpecida y no se lleve a cabo de forma correcta.

D) Evaluación constante a la operación del ejecutivo telefónico y calidad de servicio

Aunque en muchos, si no es que en toda la organización está basada en una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, en la adecuación de los medios para lograr los objetivos pretendidos, con el fin de lograr la máxima eficiencia posible, es decir es una organización burocrática. Su funcionamiento se basa en normas y reglamentos previamente establecidos por escrito, estas buscan cubrir todas las áreas de organización, prever todas las situaciones posibles y encuadrarlas dentro de un esquema previamente definido capaz de regular todo lo que ocurra dentro de la organización.

La calidad es otro punto importante considerado para evaluación y retroalimentación constante.

Todos los departamentos que forman a Banamex se encuentran comprometidos con la calidad, de hecho, el departamento de Servicio a Clientes se encuentra certificado en ISO Norma ISO 9001:2000, para cumplir con los más altos estándares internacionales en el servicio telefónico, lo que garantiza la

atención y servicio que el cliente espera, compitiendo con las mejores administradoras de fondos para el retiro y con los mejores centros de atención telefónica.

Para Banamex la política de calidad consiste en estar comprometidos en ofrecer servicios de calidad a nivel mundial en cada contacto con cada uno de sus clientes al cual se le garantice una experiencia satisfactoria con el banco y con ello se genere valor para la organización. Este servicio de calidad se basa en realizar de forma efectiva los procesos operativos, de control y seguridad contando con personal con los mejores estándares de desempeño.

Las políticas de personal (instrucciones de trabajo) que es donde se da la descripción de cada puesto o área de la organización así como a quién va dirigida y esta compuesta por reglamentos y procedimientos de la misma organización, se encuentra al alcance de todos los empleados con la finalidad de mantener un servicio de calidad.

El departamento de Servicio a Clientes ha establecido un esquema de evaluación del desempeño, conocido como Modelo de Excelencia en donde se califican diferentes rubros. Estos puntos, se ponderan para lograr un porcentaje y determinar el nivel de productividad.

Los puntos a evaluar para el ejecutivo telefónico, son:

- La asistencia, ausencia (faltas o incapacidades) y puntualidad; estos puntos se encuentran controlados por la firma electrónica al momento de activar el equipo de cómputo.
- Cumplir con las normas de seguridad (no utilizar celulares, no contar con dispositivos de almacenamiento de información, no utilizar radios de ningún tipo).

- El monitoreo individual; existe un departamento encargado de realizar constantemente monitoreos que vigilan la continuidad de los procesos aplicados por cada ejecutivo, así como el uso correcto de los sistemas de soporte a la operación telefónica; esto con la finalidad de hacer algún mal uso de los sistemas y de la información.
- Satisfacción del cliente; en este aspecto el banco confirma con los clientes la calidad de los servicios, mediante: encuestas de satisfacción al cliente y el seguimiento de las aclaraciones o quejas.

2.3.1.2 Características de la situación laboral actual del ejecutivo de Atención a Clientes

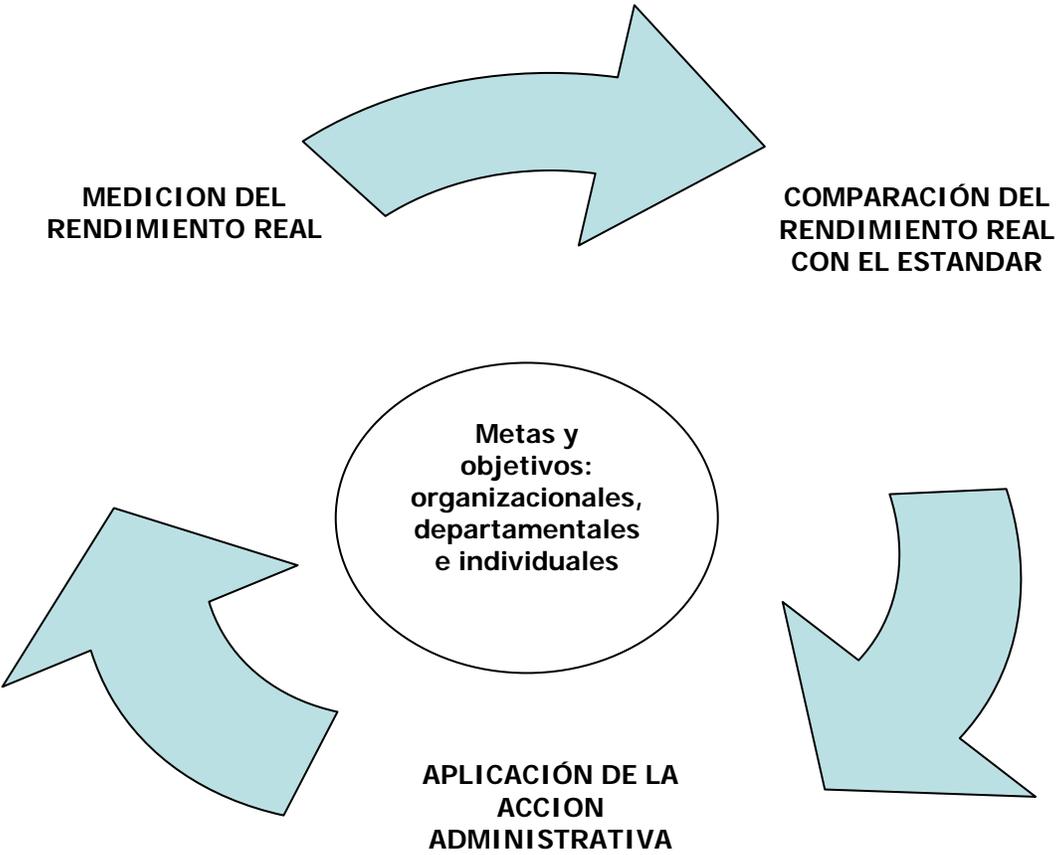
Ante una problemática fundamentada en los cambios y crisis que se están presentando a nivel mundial; los directivos de el departamento de Servicio a Clientes decidieron realizar una serie de modificaciones que les dieran como resultado una considerable reducción de los costos que le genera ese departamento.

La decisión que se tomó fue la liquidación y recontractación bajo otros criterios de toda la planta laboral del departamento de servicio de atención a clientes.

Esta decisión dentro del proceso administrativo se deriva de la etapa del control; debido a que en esta etapa se miden los resultados actuales y pasados en relación a los esperados con la finalidad de que se hagan, si es necesario, correcciones para mejorar y formular nuevos planes⁴⁰.

⁴⁰ Agustín Reyes. *Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte*. México. Limusa. 2001. Pág 355

Aunque en la etapa de la planificación se crea una estructura organizacional que facilita el logro de objetivos y se asignan recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos, no se tiene la seguridad de que se vayan a cumplir las metas establecidas, por lo tanto el control en este caso es muy importante porque es la etapa del proceso administrativo en el que se monitorean todas las actividades para que se asegure que se están llevando a cabo de acuerdo con lo planificado, donde se medirán y compararan los logros para tomar acciones correctivas dando oportunidad a realizar mejoras continuas.



Para tomar esta decisión de cambios en la administración, criterios de contratación, de beneficios y reglamentos aplicables a los empleados del departamento de Servicio a Clientes se tuvieron que considerar como base el proceso y reglas de aplicables al proceso del control.

Analizando todas las definiciones citadas notamos que el control posee ciertos elementos que son básicos o esenciales⁴¹:

- En primer lugar, se debe llevar a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas (establecimiento de los medios de control).
- En segundo lugar, deben existir estándares o patrones establecidos para determinar posibles desviaciones de los resultados (operaciones de recolección y concentración de datos).
- En un tercer lugar, el control permite la corrección de errores, de posibles desviaciones en los resultados o en las actividades realizadas (interpretación y valoración de los resultados).
- Y en último lugar, a través del proceso de control se debe planificar las actividades y objetivos a realizar, después de haber hecho las correcciones necesarias (Utilización de los mismos resultados).

Lo que no se ha considerado en la aplicación de los nuevos cambios es que el control debe de ser flexible, porque cuando no lo es un problema no se puede resolver adecuadamente⁴²

Principalmente el proceso de control aplicado en el departamento de servicio a clientes se dio para aplicar una nueva planeación general.

De acuerdo a los tipos de control podemos clasificar el aplicado en el departamento de atención a clientes es un control concurrente, que es aquel que se va realizando a la par con las actividades propias de ese departamento⁴³.

⁴¹ Lourdes Galindo. *Op. cit.* Pág.171

⁴² Agustín Reyes. *Op. cit.* Pág 360

⁴³ Stephen Robbins. *Op. cit.* Pág.564

Cuando se aplica este tipo de control la finalidad es que se puedan corregir o modificar situaciones antes de que se vuelvan problemas costosos para la organización.

Por otro lado, el clima laboral problemático sólo ocurre en el contexto del ambiente organizacional en donde el trabajador interactúa con su jefe y compañeros de trabajo, quienes en definitiva son los que tienen también la posibilidad de promover el cambio en la conducta de ese trabajador. Desde esta perspectiva, la modificación de una conducta o relación problemática debe estructurarse en base al cambio ambiental de las situaciones en que comúnmente esa conducta ocurre

La motivación se concibe como la fuerza o energía interna que impulsa al hombre a realizar una actividad, a comprometer su voluntad y, en su caso, esfuerzo en el logro de una meta. Su fuente principal son las necesidades vitales (alimento, vestido, habitación); está constituida por los intereses de orden cultural y afectivo que tiene el hombre en las diferentes etapas de su vida, como la curiosidad y el juego en el niño, la reafirmación de la personalidad en el adolescente, o el reconocimiento en el niño. Se trata de una fuerza que impulsa al individuo a conseguir satisfactores, o bien a lograr metas u objetivos de carácter individual o social.

Actualmente se pueden observar ciertos factores de resistencia al cambio por parte de los empleados del departamento de servicio a clientes de Banamex, como los siguientes:

- Inercia,
- Enojo, enfado, decepción contra el Banco.

- Falta de interés de los empleados por cumplir con las nuevas reglas, procesos, derechos y obligaciones.

- Miedo a realizar actividades nuevas, que favorezcan el desarrollo del área.
- Pocos de los empleados del departamento de Servicio a Clientes están en disposición de afrontar los cambios necesarios para la mejora del Banco: la mayoría labora respecto a las decisiones que tomen los otros, sin necesidad de involucrarse en el cambio (apatía).
- Un gran porcentaje de los empleados son personas casadas y con hijos, es decir, con responsabilidades en el hogar, lo cual los obligó a continuar en el puesto sin estar comprometidos con su trabajo.

El personal que participa en el cambio no está comprometido con el cumplimiento de los objetivos del departamento de Servicio a Clientes: no se tiene amplio criterio para aceptar sugerencias y nuevas propuestas, lo que se refleja en la falta de calidad en el servicio.

Las personas de nuevo ingreso no son capacitadas al 100%, lo cual genera descontrol y hasta enojos de los empleados que ya tienen más tiempo laborando en el departamento por la duplicidad de servicios.

2.4 Recursos materiales, tecnológicos y de infraestructura eficientes y deficientes del departamento de Servicio a Clientes

La tecnología en la organización, no sólo ha eliminado varios trabajos rutinarios, sino además ha reestructurado los procesos y funciones dentro de ella. La tecnología ha permitido a las empresas evolucionar y enfrentar la dinámica de su entorno.

Históricamente la tecnología ha permitido que la fabricación de bienes y servicios cambie de una forma artesanal a una altamente científica, sistémica y sistemática. De esto, el recurso humano requerido no solo debe contar con habilidades manuales, sino que además, necesita tener conocimientos y estar capacitado para desarrollar las actividades inherentes a sus funciones.

La innovación tecnológica ha permitido que, las organizaciones puedan responder al entorno, con producto y/o servicios de mejor calidad, menor costo y mayor variedad. Sin embargo, la misma, innovación tecnológica ha propiciado que la complejidad en las organizaciones crezca de una manera exponencial, esto debido, al aumento en el número de personal y variables involucradas en los procesos.

Debe existir un balance entre la tecnología usada y la organización, ya que de lo contrario estaríamos desperdiciando recursos y energía. De hecho, dada la gran participación que tiene el elemento humano en la organización y tomando en cuenta que en gran medida son los elementos sobre los que recae el desempeño organizacional, es necesario considerar y tomar en cuenta sus relaciones y el tipo de comunicación entre ellos.

Un obstáculo más que podemos mencionar y de los más importantes recursos en el departamento de Servicio a Clientes son los recursos tecnológicos con los que cuenta el ejecutivo telefónico:

- Diadema y equipo telefónico de comunicación.
- Una computadora personal
- Un software para la operación de los procesos electrónicos.
- Un software que permite la distribución y entrada de las llamadas telefónicas de los clientes.

Dentro de los recursos materiales y de infraestructura se tienen mobiliario como lo son: sillas, archiveros y papelería.

La mayoría de estos recursos son deficientes; en cuanto a los recursos tecnológicos no se tienen equipos de computo actualizados lo cual genera que al momento de cargar nuevos programas estos no funcionen de forma adecuada, en cuanto a las diademas, en su mayoría se encuentran en mal estado y algunas son reparadas en lugar de ser reemplazadas.

Por otro lado, el caso de los softwares, estos no se prueban y mejoran antes de cargarse como parte de las actividades diarias y básicas del ejecutivo lo cual genera un círculo de enojo y desesperación, tanto para el ejecutivo como para los clientes porque en muchas ocasiones el servicio por falla de sistemas no se puede aplicar.

En el caso de los espacios de trabajo y el mobiliario, actualmente se está contratando mayor número de personal y no se aumentan las cantidades de equipos de cómputo y los espacios lo cual provoca molestia para los empleados.

Este aspecto junto con la situación actual de los empleados liquidados y recontratados genera falta de iniciativa y compromiso con la organización por lo que el servicio deja de ser de calidad y se llega a un punto de conformismo y falta de crecimiento.

2.5 Marco legal del departamento de Servicio a Clientes

El departamento de Servicio a Clientes se encuentra respaldada legalmente por una serie de códigos, reglamentos, leyes y manuales que a continuación se mencionan:

- Actualmente se encuentra regulada la situación laboral por la Ley Federal del Trabajo.
- Código de conducta.
- Código de ética
- Reglamento interno de trabajo
- Códigos de seguridad.
- Instrucciones de trabajo establecidas a través de una red interna vía Internet.

Dentro del departamento de Servicio a Clientes se puede notar que la prioridad no son sus empleados y por la falta de atención la organización está en decadencia continua.

Los empleados se encuentran en un punto en donde se dan cuenta que los factores que generan su bienestar desarrollando sus cualidades y potencialidades, como lo son: la comunicación; sistema a través del cual se entrelazan los miembros de una organización para que fluya la información para así poder alcanzar los objetivos de la misma; la motivación que es el motor que conduce al individuo a la acción mediante aquellos factores capaces de provocar, dirigir y mantener el comportamiento hacia la satisfacción de una necesidad; el liderazgo que genera la facultad de ejercer una influencia interpersonal en una situación y dirigirla, a través de un proceso de comunicación, a la obtención de metas especializadas; no son tomadas en cuenta y por lo tanto deja quebrar a la organización.

La finalidad de implementar una propuesta de Desarrollo Organizacional en el departamento de Servicio a Clientes es mejorar las condiciones de los empleados y con ello aumentar su compromiso y empatía con las labores que desempeñan, para que con ello la organización tome un rumbo de mejora y crecimiento.

CAPÍTULO III:

LA INTERVENCION DEL ADMINISTRADOR EDUCATIVO EN EL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE ATENCION TELEFONICA BANAMEX

El objetivo principal del siguiente capítulo es el de dar a conocer una propuesta de desarrollo organizacional para la mejora del Departamento de Servicio a Clientes. La propuesta se desarrolla a partir de la generación de un clima y una cultura organizacional con el fin de propiciar la participación activa y decidida de los actores involucrados en dicho departamento.

El éxito a largo plazo de una organización depende definitivamente en lograr tener las personas adecuadas en los puestos adecuados y en el momento adecuado. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación de Recursos Humanos, que es la nueva empresa que presta servicios a Banamex sólo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambiciones apropiadas para llevar a cabo estas estrategias.

Una mala planificación de los recursos humanos, puede traer a la empresa problemas graves a corto plazo, como los que se están presentando actualmente en el departamento, desde ausentismo, falta de control e interés, aplicación de procesos de manera errónea, hasta la generación de altos costos para el Banco.

La necesidad de una correcta planeación de recursos humanos se debe principalmente al gran desfase temporal que se presenta entre el reconocimiento de la necesidad de cubrir un puesto y el hallazgo de una persona apta para desempeñarlo. Ayuda también a reducir la rotación de personal al mantener a los empleados informados acerca de las oportunidades de carrera dentro de la organización.

La necesidad ahora se encamina hacia generar información, buscar alternativas, abandonar viejas estructuras y adoptar nuevos esquemas para lograr la adaptación.

Existe una sensación de desequilibrio, ansiedad, e insatisfacción ante el entorno actual, se toma conciencia de la situación y se duda sobre el modo de actuar.

Hay una inquietud por satisfacer nuevas necesidades y lograr la situación deseada, se identifican las estructuras sujetas al cambio que pretendan llegar a un equilibrio.

3.1 Preparación del ambiente organizacional para la aplicación de acciones

El desarrollo organizacional aplicado en su más alto nivel de eficiencia y eficacia busca asegurar el óptimo aprovechamiento del personal con que cuenta la empresa y proporcionar los recursos humanos relacionados con las necesidades futuras de la organización.

3.1.2 El administrador educativo como agente del cambio del desarrollo organizacional

El Desarrollo Organizacional tiene un potencial enorme, ya que todas las organizaciones necesitan de una persona capacitada que utilice enfoques orientados a las personas. Y este proceso es cada vez más necesario ya que vivimos en un mundo cada vez más competitivo y de más calidad humana, tecnológica, de servicios etc.

Durante el contacto inicial, esa persona capacitada a la que se le denomina agente de cambio (que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa) debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.

El agente del cambio es aquel capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permitan a la organización transaccionar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo⁴⁴ debe de contar con el equipo de administración del cambio conformado por personal experto en el manejo de equipos de trabajo y en psicología organizacional.

El cambio planeado se realiza básicamente para:

- a) Lograr que los efectos del cambio perduren.
- b) Obtener un cambio participativo.
- c) Aplicar un cambio acorde con las necesidades de la organización.
- d) Aplicar las herramientas adecuadas.
- e) Poder predecir los efectos del cambio.
- f) Manejar adecuadamente la resistencia al cambio.
- g) Alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras

Para alcanzar plenamente su objetivo la planeación estratégica de recursos humanos debe considerar lo siguiente:

- ❖ Determinar los factores del medio ambiente, es decir, la definición del entorno macro envolvente de la organización tomando en cuenta las características de la actividad económica o rama a la cual pertenece la empresa, las acciones de gobierno que se emprenden en ese sector, el avance tecnológico, las cuestiones sociales y culturales, y sobre todo, las características y penetración en el mercado de los competidores.

⁴⁴ Fernando Archilles. *Op. cit.* Pag. 101

- ❖ Identificar la misión y los objetivos institucionales.
- ❖ Conocer con precisión la estructura y las funciones de la organización.
- ❖ Comprender exactamente los programas y los proyectos prioritarios o sustantivos y de apoyo.
- ❖ Establecer políticas, procedimientos y programas en materia de administración de recursos humanos.
- ❖ Precisar qué requisitos debe reunir el personal, entre otros:
- ❖ Información extra-institucional: Estatus socioeconómico, nivel cultural y problemática familiar.
- ❖ Información intra-institucional: En términos de inventario de recursos humanos, incluyendo habilidades, reclutamiento, selección, contratación, inducción, desarrollo, sueldos y salarios, relaciones laborales y motivos de salida del personal.
- ❖ Elaborar diagnósticos y pronósticos del personal para conocer sus características y planear dotaciones o movimientos futuros.

En esta propuesta se puede llevar a cabo un inventario de habilidades para reunir la información acerca de los recursos humanos de la organización. Aporta información básica de todos los empleados, desde una lista de los nombres, ciertas características y capacidades de los mismos. Por su gran aplicación en la toma de decisiones sobre ascensos y traslados, el inventario debe contener información de la cartera de habilidades de cada empleado y no sólo sobre las pertinentes para el puesto actual que éste ocupa.

Un inventario de gerentes consiste en la información que suministra cada uno acerca de los individuos que puede identificar como candidatos potenciales para ser promovidos a cargos de mayor nivel.

Como el tipo de información requerido en relación con el personal directivo difiere a veces del requerido en relación con los restantes empleados, en muchas organizaciones se mantiene un inventario del personal directivo. Además de los datos biográficos, se incluyen breves evaluaciones de la actuación profesional del directivo, de sus fortalezas y debilidades y de su potencial de progreso.

Para los casos de inventarios para cargos gerenciales, se añadirá: responsabilidad del puesto, números de empleados a cargo, presupuesto total a cargo, deberes de los subordinados, tipo de empleados que supervisa, capacitación gerencial recibida, labores gerenciales anteriores, etc. Un inventario de gerentes, constituye por lo tanto, una fuente vital de información para identificar el potencial de los empleados, en cuanto a desempeño, calidad de trabajo, idoneidad para promover, deficiencias detectadas, y detalles que escapan al listado o formato de promociones que desarrolla el departamento de recursos humanos. De la amalgama de estas técnicas, se puede generar un cuadro general de reemplazos potenciales.

Una vez que se han determinado las necesidades de recursos humanos se deben desarrollar planes de acción para el logro de los resultados deseados.

Si las necesidades netas requieren un aumento de personal, se deben hacer planes de reclutamiento, selección, orientación y formación del número y tipos específicos de personal requeridos.

Si se procede a una reducción de personal, se deben desarrollar planes para el ajuste necesario. Si el tiempo no importa, puede recurrirse al desgaste natural para reducir costes laborales. Por el contrario, si la organización no puede

permitirse el lujo del desgaste natural, habrá que reducir el total de empleados o realizar otros ajustes.

Para cerciorarse de qué comprende las actuales circunstancias específicas en un grupo o mercado laboral determinado, el encargado del reclutamiento debe tener en cuenta:

- Indicadores económicos, tales como: Tasa de desempleo en el área, condiciones del sector al cual pertenece la empresa, abundancia o escasez en la oferta de personal, legislación laboral vigente.
- Actividades de reclutamiento de otras empresas: Para conocer las estrategias básicas que emplea la competencia.
- Ventas actuales de la compañía y del sector.
- Metas fijadas y proyectos de expansión.

3.2 Principales acciones para el cambio organizacional

Es indispensable saber con que recursos se cuentan para la aplicación de acciones:

-La cantidad de capacitadores o de aprendices requeridos y el programa para reclutarlos o entrenarlos.

-La cantidad de empleados que necesitan entrenamiento o reentrenamiento, y el programa de entrenamiento.

-Los nuevos recursos con los que se van a contar o los cambios que se van a introducir en los existentes.

3.2.1 Acciones

1. Equipos autodirigidos o autoadministrados (el propio equipo recibe recursos mensuales que deberá administrar y generar rentabilidad).

Recursos = Humano, papelería, mantenimiento a equipo de computo, estaciones de trabajo, horarios rotativos.

Los planes de fuerza de trabajo deben constituir la base para asegurar que se consiga lo que se quiere en materia de personal y poder anticiparse, en lugar de tener que reaccionar simplemente a los problemas de exceso o déficit. Pero la preocupación por los recursos humanos no se limita a conseguir y retener personal, sino que se extiende a la necesidad de controlar que se emplee de tal manera que conduzca a incrementar la productividad y evitar el desperdicio o el exceso de trabajadores en una misma ocupación.

El presupuesto básico es un enunciado cuantitativo del número de empleados requerido de acuerdo con niveles de producción y actividad presupuestados. Este enunciado cuantitativo se traduce en un presupuesto de costos, que es producto del número de personas empleadas y su remuneración durante el año fiscal.

Los métodos empleados para preparar el presupuesto son similares a los utilizados para producir los planes de recursos humanos, o sea: juicio de la gerencia, análisis de la tendencia de las proporciones, estudio del trabajo (el mejor, siempre que sea factible) o los modelos matemáticos. A continuación se trata la manera de abordar el presupuesto para las diferentes categorías de personal.

2. Esquema de incentivos donde la gratificación resulte atractiva para el empleado (relación productividad-descanso); incluyendo bonos de productividad, bonos por puntualidad, bonos por asistencia, pago justo de horas extras o hasta

compensaciones con tiempo de descanso (salir temprano, días de descanso sin descuento de sueldo).

3. Capacitación de calidad por personas preparadas y seleccionadas por resultados logrados (meritocracia).

La finalidad es mejorar los procedimientos de reclutamiento y selección para asegurar que los requerimientos del trabajo sean especificados. Es indispensable mejorar el reclutamiento, la selección y el entrenamiento del personal requerido; introducir mejores métodos de planeación y programación del trabajo para suavizar los recargos.

Hay que asegurar que los procedimientos de selección y promoción hagan concordar las capacidades de los individuos con las exigencias del puesto, dar el entrenamiento o los períodos de ajuste adecuados cuando cambien las condiciones de trabajo, adaptar los sistemas de pago coherentes con las estrategias a adoptarse.

Todas las situaciones nuevas representan un cambio, y cuanto más diferentes sean las nuevas cosas, más cambios e incertidumbres tienen que enfrentar los nuevos integrantes de las organizaciones.

Los nuevos integrantes de las organizaciones con frecuencia tienen expectativas muy poco realistas sobre sus nuevos puestos de trabajos y normalmente quedan impactados por la realidad de obtener menos de lo que habían negociado.

La primera sorpresa que surge con frecuencia cuando no se cumplen las expectativas sobre el trabajo, son cuando las expectativas poco realistas referentes al reto que implica el trabajo se contraponen con un puesto que no exige mucho. Este proceso es esencialmente integrar a los nuevos empleados a la

Organización, dándoles la información básica que necesitan sobre la misma con exactitud y que las personas seleccionadas concuerden con la especificación; asegurar que a los candidatos se les dé una visión realista del empleo, el salario y las condiciones de trabajo: desarrollar mejores programas de inducción y entrenamiento inicial.

Estas acciones son necesarias para tener más cuidado y evitar el reclutamiento de individuos inestables, analizando las características de los aspirantes que puedan generar inestabilidad y empleando este análisis para filtrar los resultados.

4. Talleres en los cuales los objetivos sean claros, concretos y concisos donde existan una lluvia de ideas ante los problemas que enfrenta el área (propuestas empleado-supervisor-gerente)

5. Sueldos condicionados por trabajo a destajo (sueldo base + comisiones por productividad).

Los problemas salariales se pueden resolver con incremento de los niveles salariales para que sean competitivos, mejoramiento de las estructuras salariales para eliminar desigualdades; cambios en los sistemas de pagos para reducir las grandes fluctuaciones, introducción de procedimientos para relacionar más explícitamente la remuneración con el esfuerzo o el desempeño enfocado al logro de metas.

6. Creación de un área de ventas exclusivamente

Tener expertos que permitan la satisfacción de los clientes realizando funciones específicas evitando los errores por desconocimiento de los procesos internos.

Contar con personas que cubran con las habilidades, conocimientos sobre las características, beneficios y carencias reales de los productos que ofrece el banco;

y aptitudes para la actividad de ventas; contratadas únicamente para cumplir con esa función.

7. Rotación de puestos de supervisión y gerencias

Al planear los recursos humanos, los gerentes siguen un proceso sistemático o modelo. Los 3 elementos fundamentales del proceso son: pronosticar la demanda de recursos humanos, analizar la oferta y equilibrar las consideraciones de oferta y demanda.

Una cuidadosa atención a cada factor ayudará a los altos funcionarios y supervisores a satisfacer sus requerimientos de personal, para ello es necesario que la misma gerencia se encuentre en constante movimiento con la finalidad de retroalimentación.

En el área gerencial es más difícil producir presupuestos satisfactorios. Es un adjunto que depende en gran parte del juicio crítico, especialmente en los departamentos técnicos y financieros. El análisis de tendencia de las proporciones rara vez resulta útil.

El exceso de personal puede darse por cualquiera de las razones mencionadas con respecto a los oficinistas, y por otra serie de factores como:

Definiciones imprecisas del objetivo por alcanzar por área funcional, departamento o individuo.

Estructuras organizacionales deficientes que crean demasiados niveles intermedios de gerencia y supervisión, cada uno de los cuales genera sus propios requerimientos de personal adicional, así como trabajo de producción para otros.

La multiplicación de departamentos recargados de personal en la sede principal, que también tienden a crear trabajo innecesario para ellos mismos y para otros

La tendencia de algunos gerentes a construir imperios, bien sea por la convicción genuina, aunque errónea, de que su función necesita expandirse, o como medio para acrecentar su propio prestigio.

Estas tendencias sólo pueden controlarse sometiendo cada cargo gerencial y cada actividad de respaldo o servicio a un examen riguroso, para asegurar, no sólo que el personal adicional sea plenamente justificado, sino también que la existencia permanente de la estructura actual, e incluso la propia área funcional sea necesaria.

No existe un método fácil para lograr tal cosa: todo lo que uno puede hacer es preguntar sobre lo que se hace, por qué se hace, qué resultados se logran y en qué contribuye la actividad a la organización. Finalmente, debe preguntar si el trabajo podría hacerse de otra forma, con menos gente, por medio de otro departamento, o definitivamente no, sin que se produzcan efectos negativos para la compañía.

8. Gratificación por proyectos rentables (sin importar la jerarquía)

Algunos empleados se retiran para avanzar en su carrera, por lo cual sería muy conveniente presentarles una oferta de mejores oportunidades de carrera asegurándose de que los empleados sean conscientes de ellas; extender las oportunidades de entrenamiento; adopción y puesta en práctica de políticas de promoción desde adentro e introducción de procedimientos de promoción más sistemáticos y equitativos; selección deliberada de empleados que probablemente no aspiren a ascender mas allá de su cargo inicial.

9. Generación de un perfil acorde al servicio que demandan los clientes (estudio socioeconómico, psicológico y educativo; acompañados de referencias comerciales y empresariales). Asimismo, realizar dentro del proceso de selección de personal, la investigación correspondiente del candidato y su entorno.

Los principales datos que se incluirían en el estudio del perfil de los empleados serían:

- a. Datos personales: edad, sexo, estado civil.
- b. Calificación: educación, experiencia de trabajo, formación.
- c. Calificaciones especiales: pertenencia a grupos profesionales, méritos especiales.
- d. Sueldo e historia laboral: sueldo actual y anterior, fechas de ascensos, empleos ocupados, causa de la separación del empleo anterior.
- e. Datos de la empresa: datos sobre plan de prestaciones, información sobre jubilación, antigüedad.
- f. Capacidad del individuo: puntuaciones de pruebas psicológicas y otras, información sobre salud.
- g. Preferencias especiales del individuo: localización geográfica, tipo de empleo.

10. Crear un esquema de evaluación relacionada entre calidad de servicio y productividad

Cuando existe un estimado de ventas o un programa de producción detallado, la cantidad de mano de obra directa dependerá del volumen de producción presupuestado en cada centro de costos, traducido de unidades de producto a horas planeadas, mediante la aplicación del estándar de horas por unidad, cuando se tiene.

Si no se puede contar con un cálculo del estándar de horas, es necesario adoptar un método más subjetivo y menos deseable, basado en la experiencia pasada y en el juicio crítico. Si hay un programa de incentivo que esté operando, la proyección debe tener en cuenta los niveles de desempeño previstos; así mismo, debe dar margen para ausentismo y enfermedad.

11. Establecer un código laboral en el cual se designen los tiempos, sanciones, normas y regulaciones que complementen el reglamento interno de trabajo.

En muchas ocasiones los empleados se van debido a conflictos, para ello se propone la introducción de procedimientos más efectivos de consulta, participación y manejo de las quejas, mejoramiento de las comunicaciones por medios tales como la instrucción de equipos, empleando las técnicas de solución de conflictos y creación de equipos que se usan en programas de desarrollo organizacional; reorganización del trabajo y de la disposición de las oficinas o de los talleres para aumentar la cohesión del grupo: educación y entrenamiento de la gerencia en métodos para mejorar sus relaciones con los empleados;

12. Aplicar capacitaciones certificadas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) a todo el personal relacionado con las actividades de servicio a clientes

13. Creación de un área de mejora continua en la cual este condicionado su pago a los resultados de las metas

La finalidad de estas líneas de acción es describir las tareas requeridas para reducir la pérdida de personal y establecer los programas de transferencia o reentrenamiento de los empleados existentes.

Las situaciones que se eliminarían con la aplicación de algunas de las acciones antes mencionada serían:

- La falta de estándares en los cuales basar las proyecciones de recursos humanos.
- Contratación de personal para atender los recargos de trabajo en lugar de tomar medidas para eliminarlos o bien para responder a ellos con trabajo adicional por medios distintos al de contratar funcionarios adicionales.
- Sistemas de documentación descoordinados que conducen a la duplicación de trabajo. Procedimientos inútiles o ineficientes. Supervisión inefectiva. Personal mal entrenado.

Estos problemas son suficientemente comunes en la mayoría de las organizaciones, enfatizando la necesidad de tener mayor cuidado de exigir justificaciones para los niveles existentes de oficinistas, así como las razones para querer más.

El presupuesto de recursos humanos no debe ser simplemente un mecanismo que le permita a uno controlar la cantidad de personas que se empleen. También debe proporcionarle información esencial para la planeación del reclutamiento o la preparación de programas para reducir la cantidad de trabajadores.

Los planes de reclutamiento deben tener como fin minimizar los costos de enganche de personal y, así mismo, conseguirlo en la cantidad y calidad requeridas. Los anuncios pueden programarse para aprovechar tarifas de descuento, y puede hacerse el esfuerzo de eliminar los recargos de trabajo en el programa para evitar incrementar los costos de dotar de recursos humanos al departamento de personal.

Los planes para reducir el personal deben hacerse con la mayor anticipación posible, de tal manera que puedan congelarse los reclutamientos y la reducción se logre por desgaste natural.

La organización que pasa por un proceso de cambio, puede atravesar diversas etapas para llegar a nuevos niveles de compromiso y de acción necesarias para transformarse y lograr el éxito. Permitted con ello generar un clima favorable para lograr el apoyo y la participación para el cambio.

Los problemas de la falta de cooperación entre las subunidades, el incremento de las quejas de los clientes, el deterioro del clima laboral y los costos rápidamente crecientes.

14. Contratación de servicios externos para renta de equipos de cómputo.

Sería más factible la renta, ya que si lo que se desea es una reducción de costos, saldrá más caro comprar nuevos equipos de cómputo; con la renta se busca que la misma empresa les de el mantenimiento necesario y el banco también se ahorraría puestos y materiales, lo cual cubriría con un costo sólo de la renta, claro, buscando las mejores opciones.

3.3 Condiciones de éxito y fracaso

El desarrollo organizacional es una teoría que ha ido creciendo con profundidad y amplitud, y seguirá madurando en el futuro. Las claves de su éxito pasado y futuro giran en torno a los procesos relacionados del desarrollo de teorías, la investigación y la práctica gerencial.

3.3.1 Beneficios

- * Cambios en toda la organización.
- * Mayor motivación.
- * Mayor productividad.
- * Mayor calidad de vida del trabajo.
- * Mayor satisfacción en el empleo.
- * Mayor trabajo de equipo.
- * Mejor resolución de conflictos.
- * Compromiso con los objetivos.
- * Incremento del deseo de cambio.
- * Deducción del ausentismo.
- * Menor rotación.

3.3.2 Limitaciones

- * Consume mucho tiempo.
- * Al inicio un poco más costoso
- * Demora en la recuperación de la inversión.
- * Posibilidad de fracaso.
- * Posibilidad de invasión de la privacidad.
- * Conformismo potencial.
- * Énfasis en el proceso grupal más que en el desempeño.
- * Posible ambigüedad conceptual.
- * Difícil de evaluar.

El cambio al interior de una organización debe ser planeado, con visión a largo plazo, como una transformación del ambiente organizacional dirigido a mejorar la calidad de vida de todas las personas que se encuentran dentro de su entorno.

Con la finalidad de que exista un compromiso congruente y decidido en todos los niveles, y promovido por los líderes y agentes de cambio. En este punto se concibe: Lealtad, persistencia y energía de acción.

CONCLUSIONES

Los cambios que se realizan en muchas organizaciones al día de hoy, principalmente se aplican con la finalidad de reducir costos que permitirán la permanencia de la organización dentro del mercado económico, pero se observa una falta de cultura, administración y sensibilidad ante el cambio por parte tanto de la organización como de los trabajadores.

Se espera que la aplicación de algunas de las medidas propuestas en el presente proyecto sean de utilidad y de fácil aplicación para todos los sujetos involucrados en la problemática que actualmente se presenta en el departamento de Servicio a Clientes de Banamex, específicamente a los gerentes de área, supervisores y ejecutivos telefónicos.

Un componente fundamental de las intervenciones expuestas en la propuesta es el pronóstico de la cantidad y tipo de personas necesarias para cumplir con los objetivos de la organización, la estimación de las necesidades futuras de la organización en cuanto a los recursos humanos de acuerdo a los planes empresariales estratégicos y las proyecciones de futuros niveles de actividad. Estas necesidades se expresan tanto en el número de personas como en capacidades y experiencia requeridas.

Debe evaluarse cualquier cambio en el conjunto de capacidades, o el requerimiento de nuevos tipos de habilidad que surja de los cambios tecnológicos o de otra clase que se hayan incorporado en el plan de desarrollo organizacional, de esta manera pueden realizarse los planes de reclutamiento, capacitación, reentrenamiento y desarrollo de los recursos humanos que va a necesitar la organización, así como la detección de las necesidades estructurales y materiales que se requieran.

Se espera que el administrador educativo se visualice como un agente de cambio organizacional en cualquier organización, para que apoye con intervenciones que se basen en el juicio de las personas con conocimiento y visión amplios principalmente sobre las futuras necesidades de recursos humanos.

A pesar de que la mayoría de las decisiones acerca de los cambios son formuladas por los gerentes de línea, los administradores educativos podemos fungir un papel importante en la planeación de los recursos mediante un diseño que les permitan conocer las necesidades de estos gerentes bajo la aplicación de la teoría del Desarrollo Organizacional.

Y de primera instancia para desempeñar un buen papel como agente de aplicación de una propuesta de Desarrollo Organizacional el administrador educativo debe de estar bien informado sobre la cultura organizacional así como de los objetivos de la misma y para ello se puede apoyar pidiendo a cada uno de los miembros que se encuentran en los altos mandos que haga una estimación independiente de la demanda futura, junto con los correspondientes supuestos y lo que existe actualmente dentro de la organización.

Esta información, para el caso del departamento de Servicio a Clientes de Banamex se tomo para ser analizada y así obtener una retroalimentación y poder actuar en el proceso del cambio mediante el Desarrollo Organizacional, en el cual se apliquen acciones de mejora continua para el logro de los mejores resultados que esperan darse en el departamento, ya que en los últimos meses y a partir del cambio que se dio de liquidación de personal y de ingreso de nuevos directivos el departamento no ha dado, desde mi punto de vista y los comentarios del personal y de los clientes (que son el principal objetivo del departamento de Servicio a Clientes), los resultados no han sido satisfactorios y existen muchas deficiencias en cuanto a la operación, servicios, estructura, recursos y personal que son parte de Banamex.

BIBLIOGRAFIA

ARCHILLES DE FARIA, Mello Fernando. *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. México. Limusa. 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico. Mc Graw Hill. 2000.

ETKIN, Jorge. *Sistemas y estructuras de organización*. Buenos Aires. Editorial Macchi. 1994.

ETZIONI, Amitai. *Organizaciones modernas*, UTEA, 1965

FRENCH, Wendell y BELL, Cecil. *Desarrollo organizacional*. México. Prntice Hall. 1996.

FULMER, Roberto. *Administración y organización*. México. Editorial CECSA. 1987.

GALINDO, Lourdes y MARTÍNEZ José. *Fundamentos de Administración*. México. Editorial Trillas. 2003.

GERSTNER, V. Loui Jr. *Reinventando la educación: nuevas formas de gestión de las instituciones educativas*, Piados, Barcelona 1994.

GUIZAR, Rafael. *Desarrollo organizacional: principios y aplicaciones*. México. Mc Graw Hill. 1998.

HERNÁNDEZ, Adriana. *Administración y Desarrollo de Personal Público*. México. INAP. 1994.

JIMÉNEZ, Castro Wilburg. *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, F.C.E, México 1987

Manual interno de capacitación para ejecutivo multifuncional.

Manual interno de capacitación para ejecutivo multifuncional. Estilo Banamex

REYES, Ponce Agustín. *Administración de empresas: teoría y práctica, segunda parte*. México. Limusa. 2001.

ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. *Administración*. México. Prentice Hall. 2000.

PÁGINAS ELECTRÓNICAS

<http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm>

<http://es.wikipedia.org/wiki/Banamex>

<http://www.amabpac.org.mx/banamex/Historia%20BNM/Historia%20del%20BNM.htm>

<http://intranet.banamex.htm>